

Les futurs qui n'ont pas eu lieu sont-ils vraiment passés ?

Michaël Van Cutsem
Responsable du Pôle Prospective

Namur
4 décembre 2012



**Institut
Destrée**

• 2012 • 2013 • 100 ans de la Lettre au Roi
75 ans de l'Institut Destrée

Trois piliers de la prospective

Long terme

Prise en compte de la longue durée. Postuler le futur au pluriel pour créer des alternatives

Prospective

Systemique

Analyse des systèmes complexes, Inter/pluri/transdisciplinarité théorie et pratique de la modélisation

Action

Volonté stratégique pour transformer, mettre en mouvement, agir sur l'histoire

Le temps ?

Jacques Lesourne (2012, TR Futuribles) propose d'analyser et de clarifier

les rythmes du temps sur lesquels s'interroge le prospectiviste selon trois « figures » :

- la singularité, phénomène court à l'impact plus ou moins profond ;
- le processus, phénomène cumulatif de transformation ;
- et la durée, « un intervalle de temps entre deux singularités présentant des caractéristiques constantes »

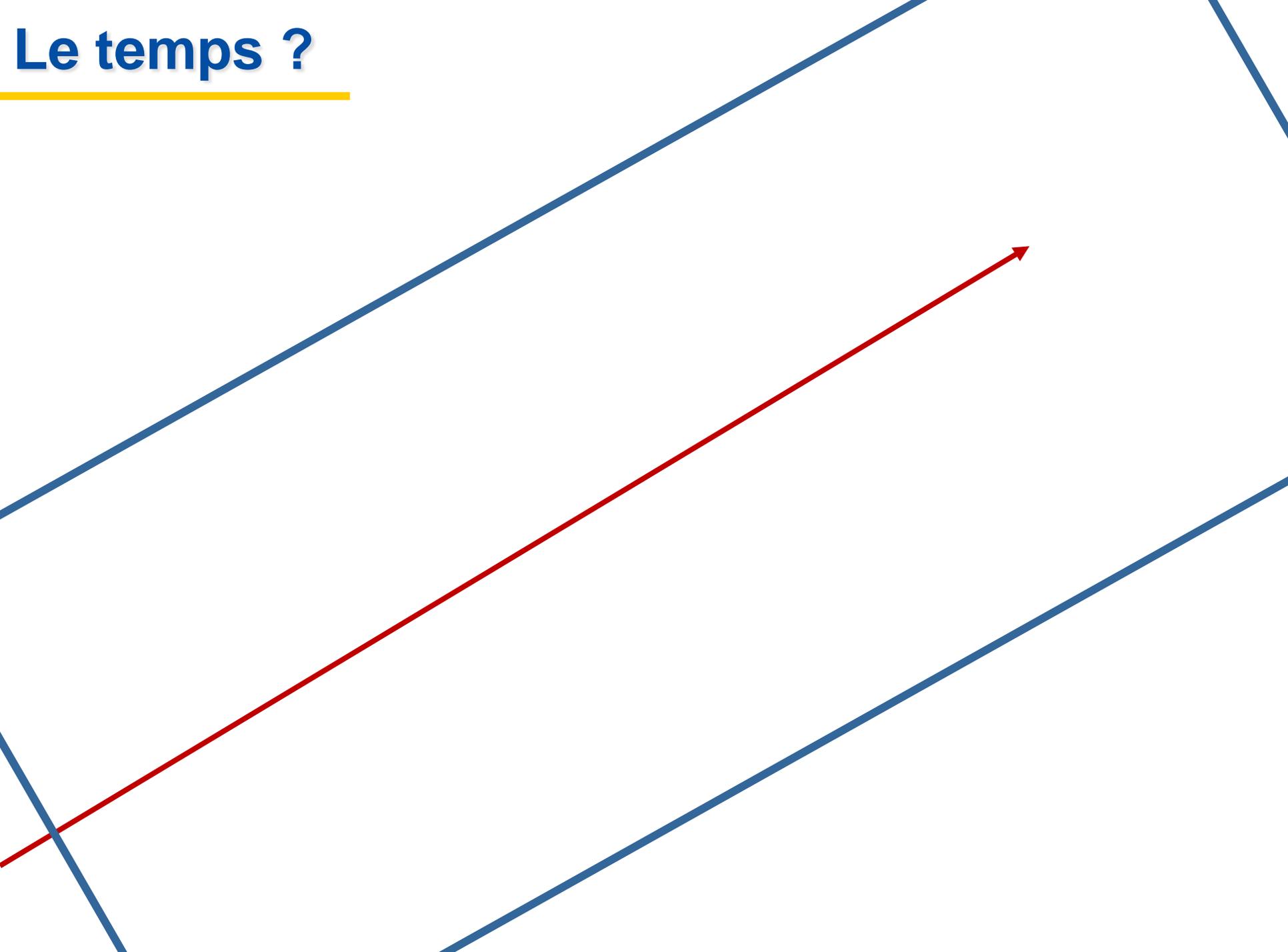
Le temps ?

A cette vision relativement linéaire et dominante du temps rétrospectif (et prospectif), nous souhaitons ajouter une dimension: celle des alternatives, mais qui sont implicitement présents dans le paysage temporel:

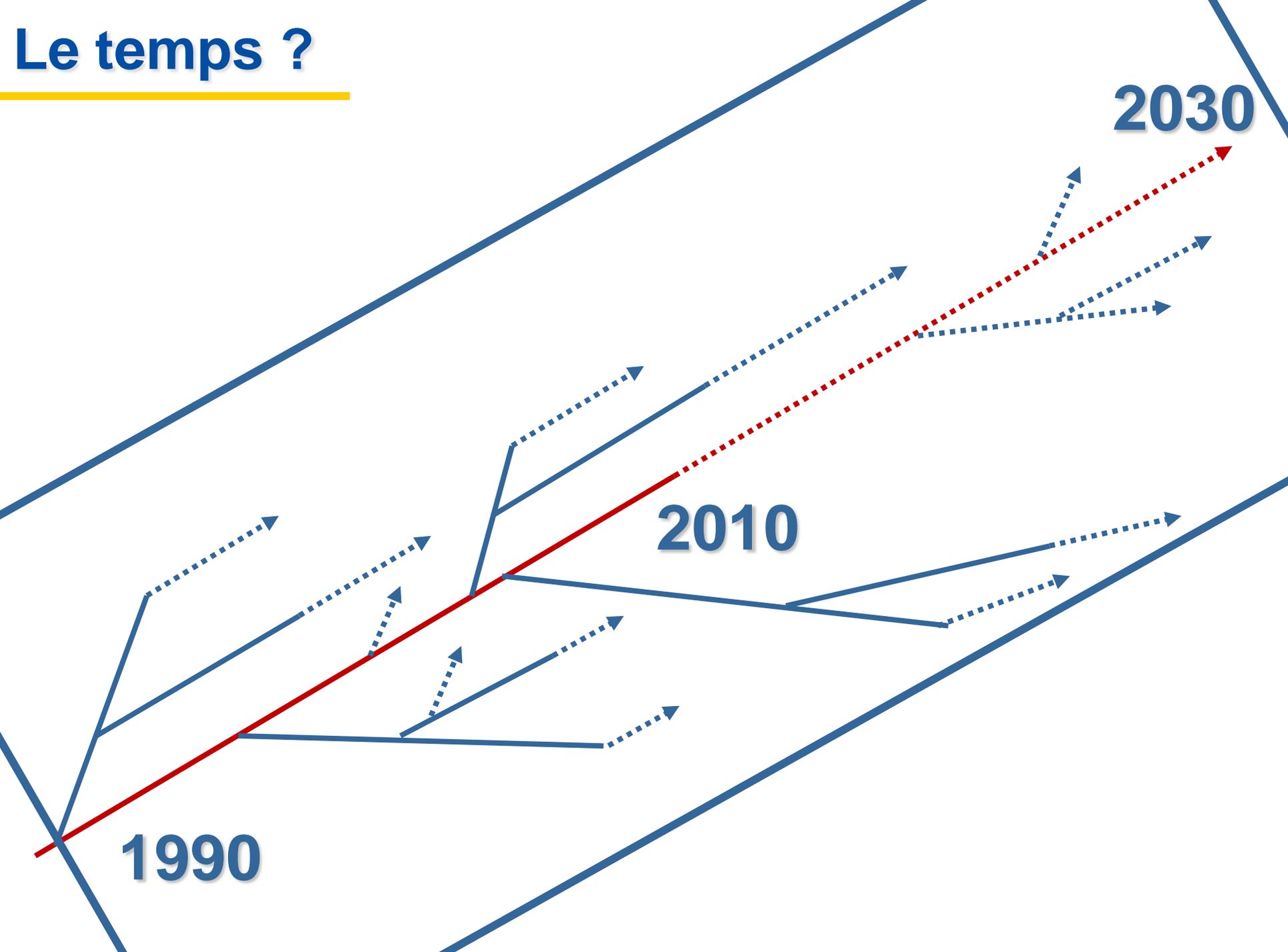


ces futurs qui n'ont pas eu lieu mais qui sont toujours présents...

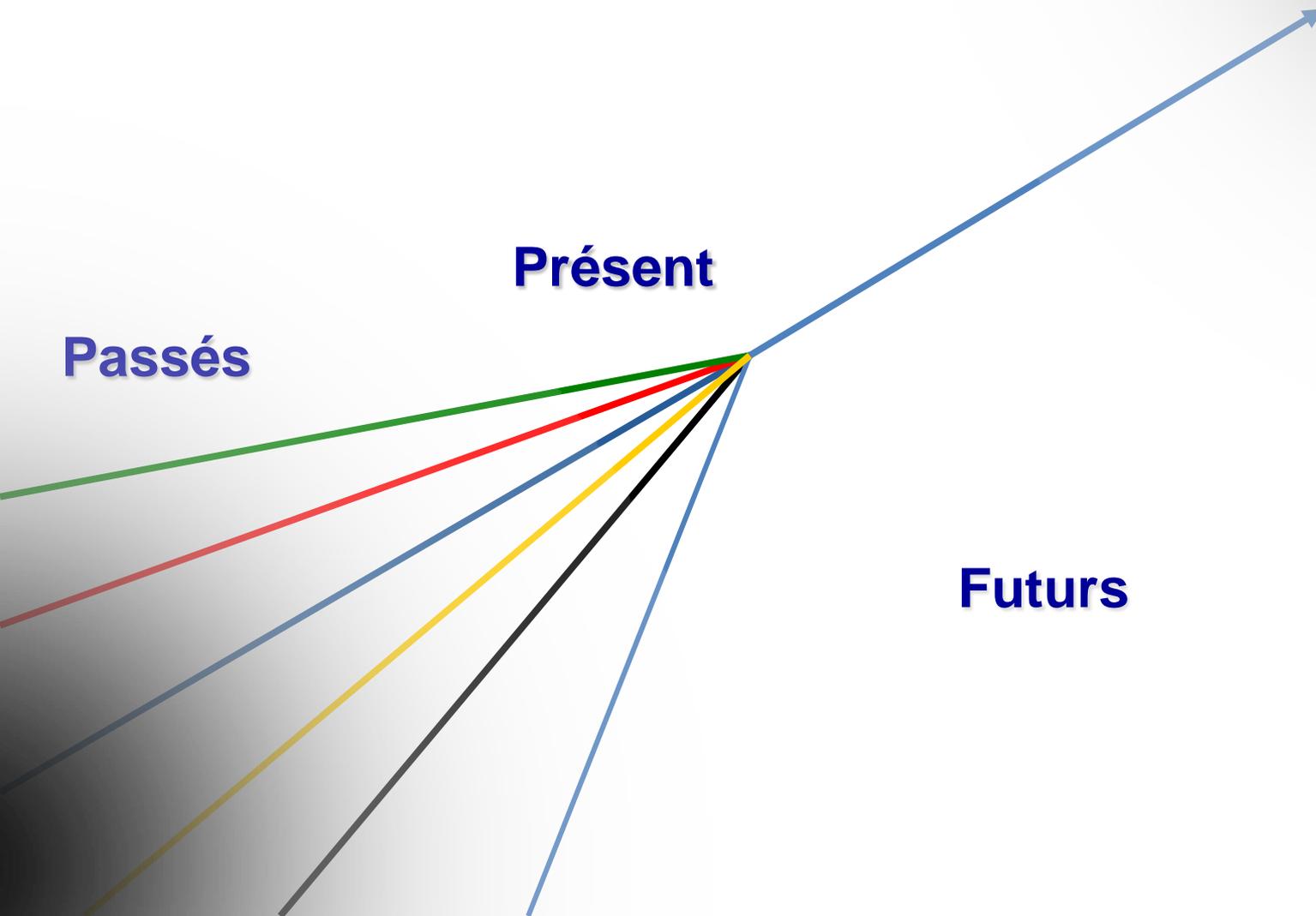
Le temps ?



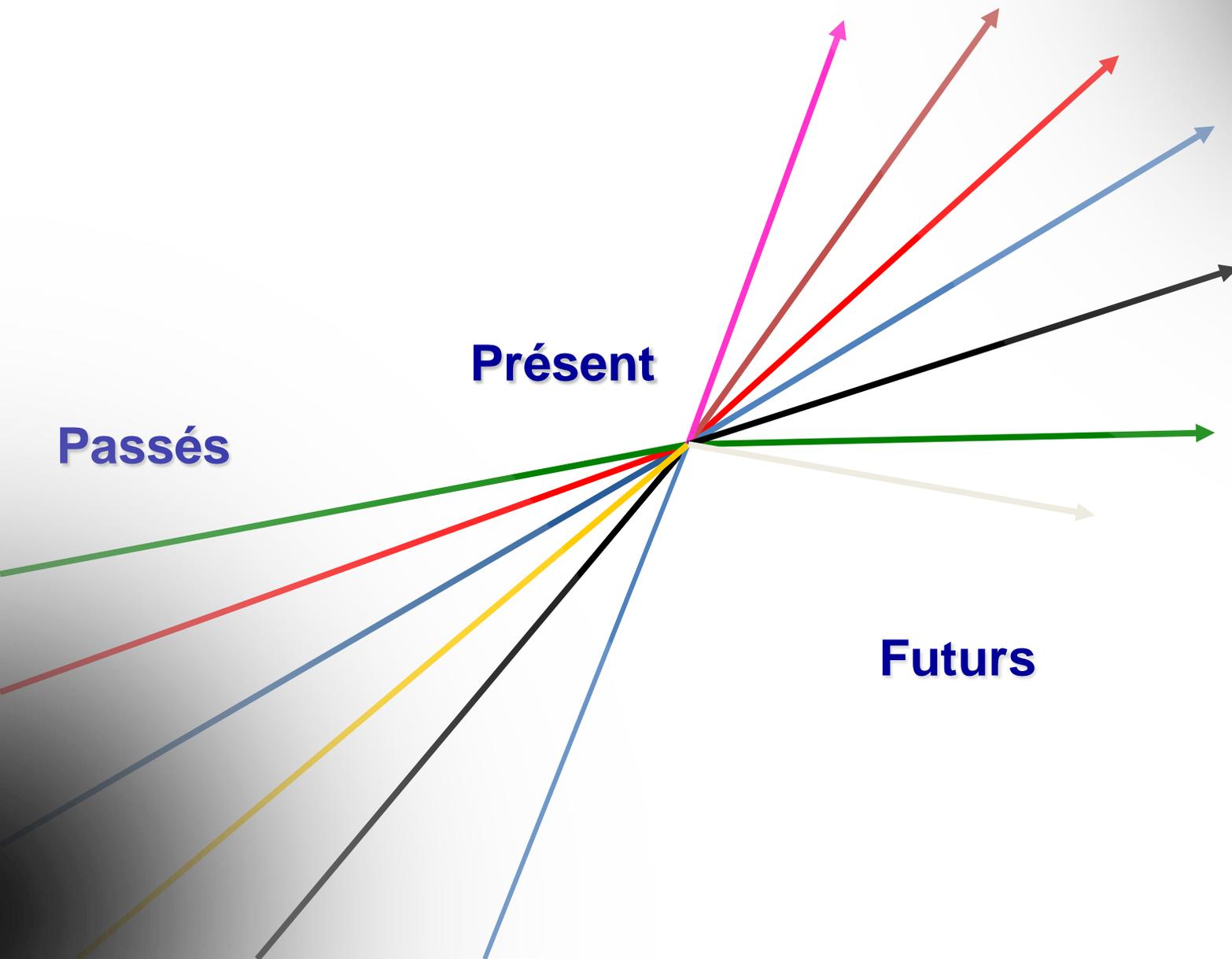
Le temps ?



La complexité du temps

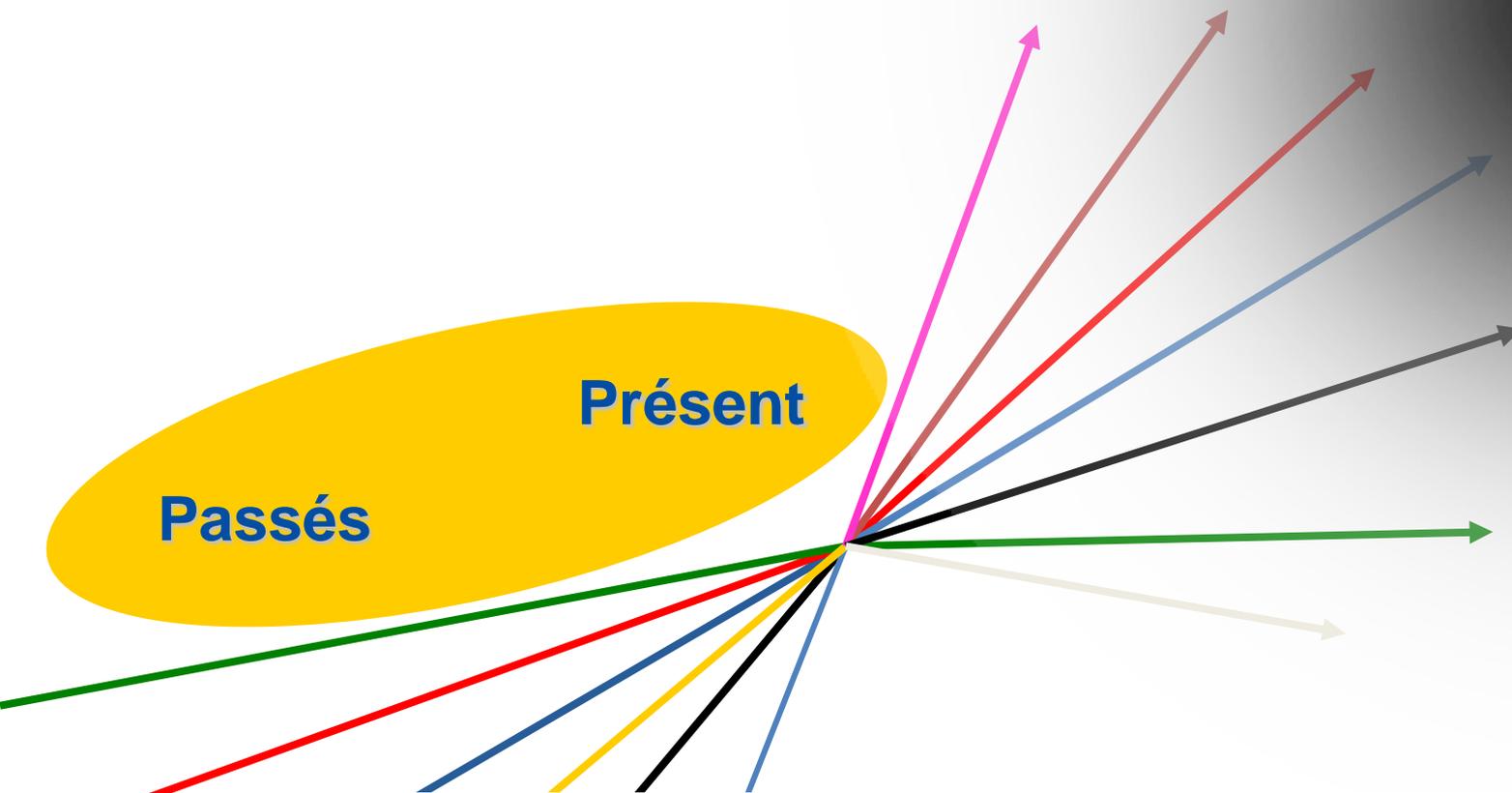


La complexité du temps



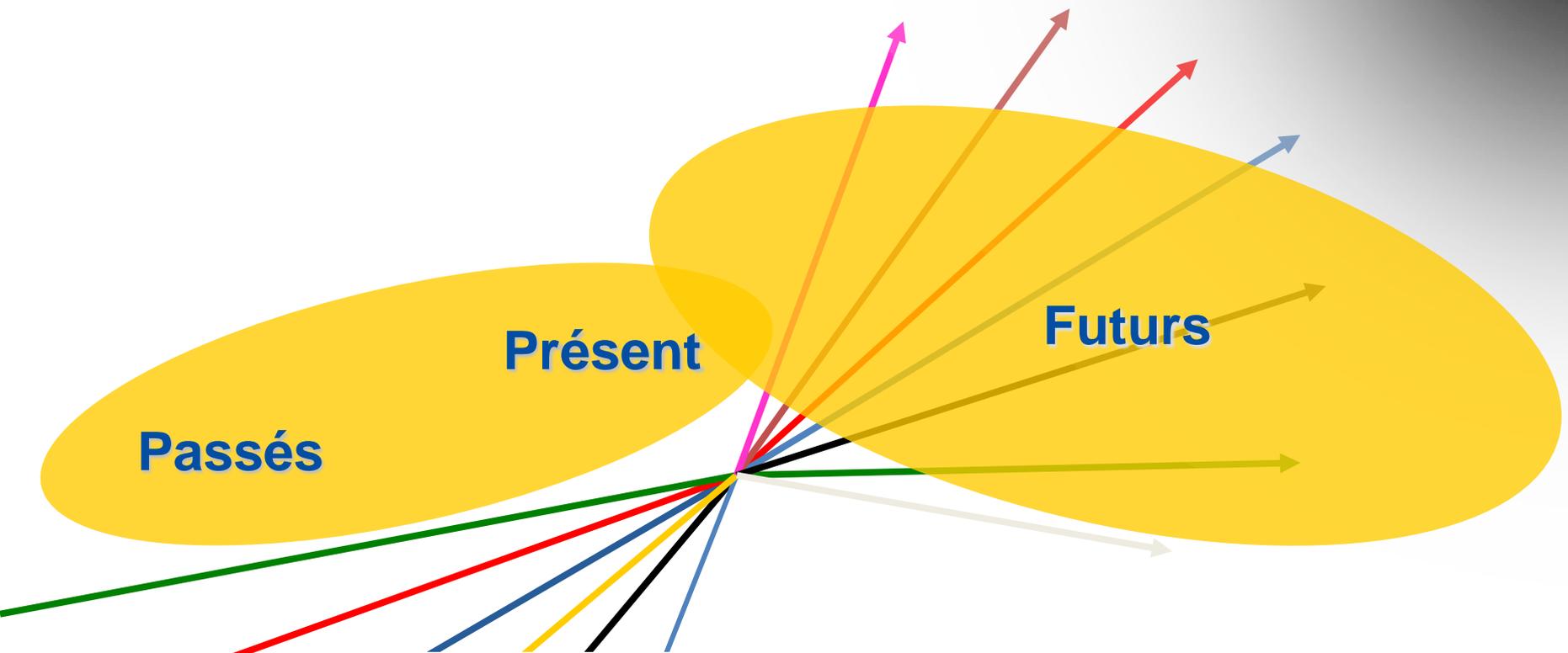
L'historicité

Futurs



L'historicité est la prise en compte, comme outil de connaissance, du processus, et donc des relations qu'entretient le présent avec le(s) passé(s)

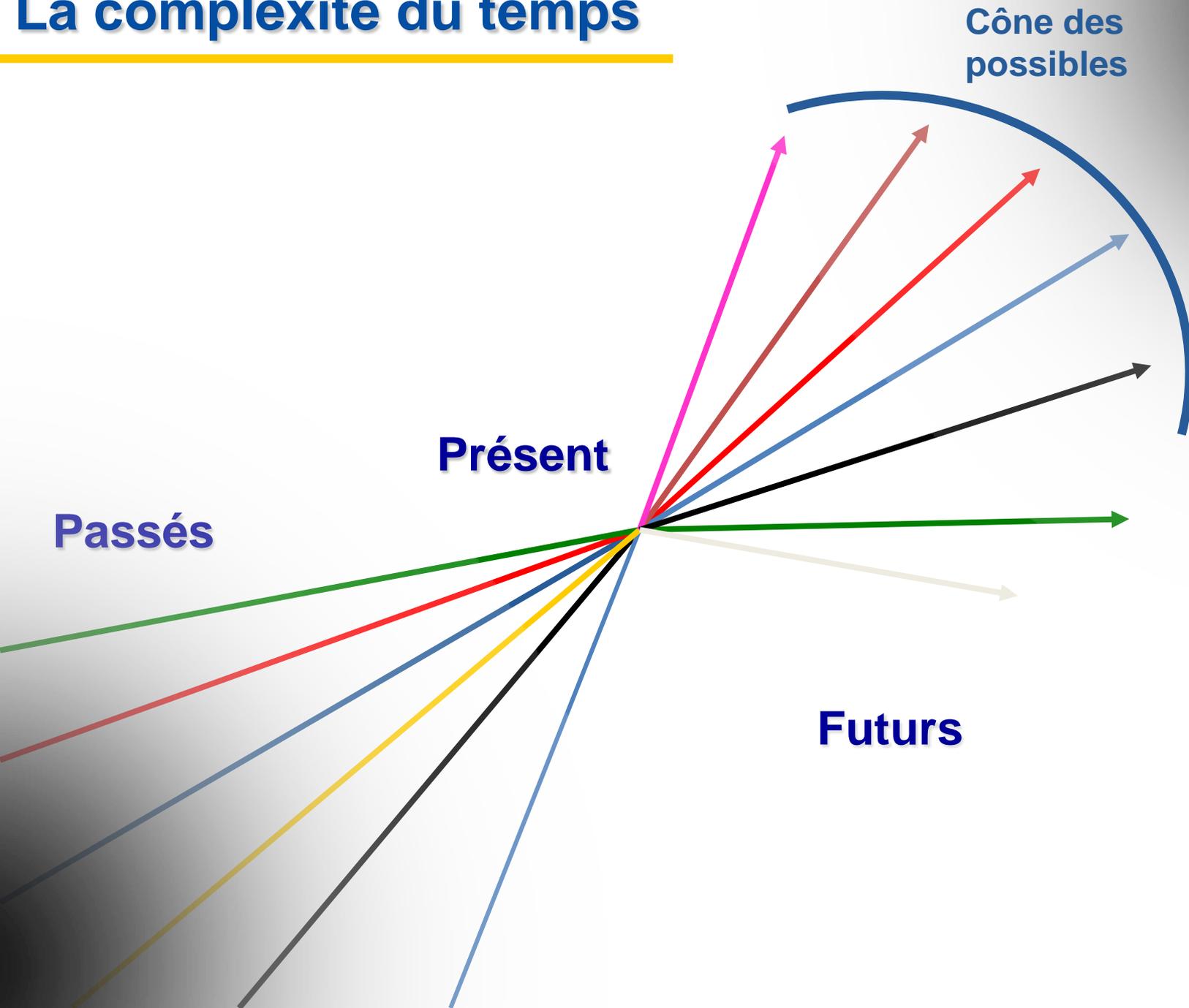
La temporalité



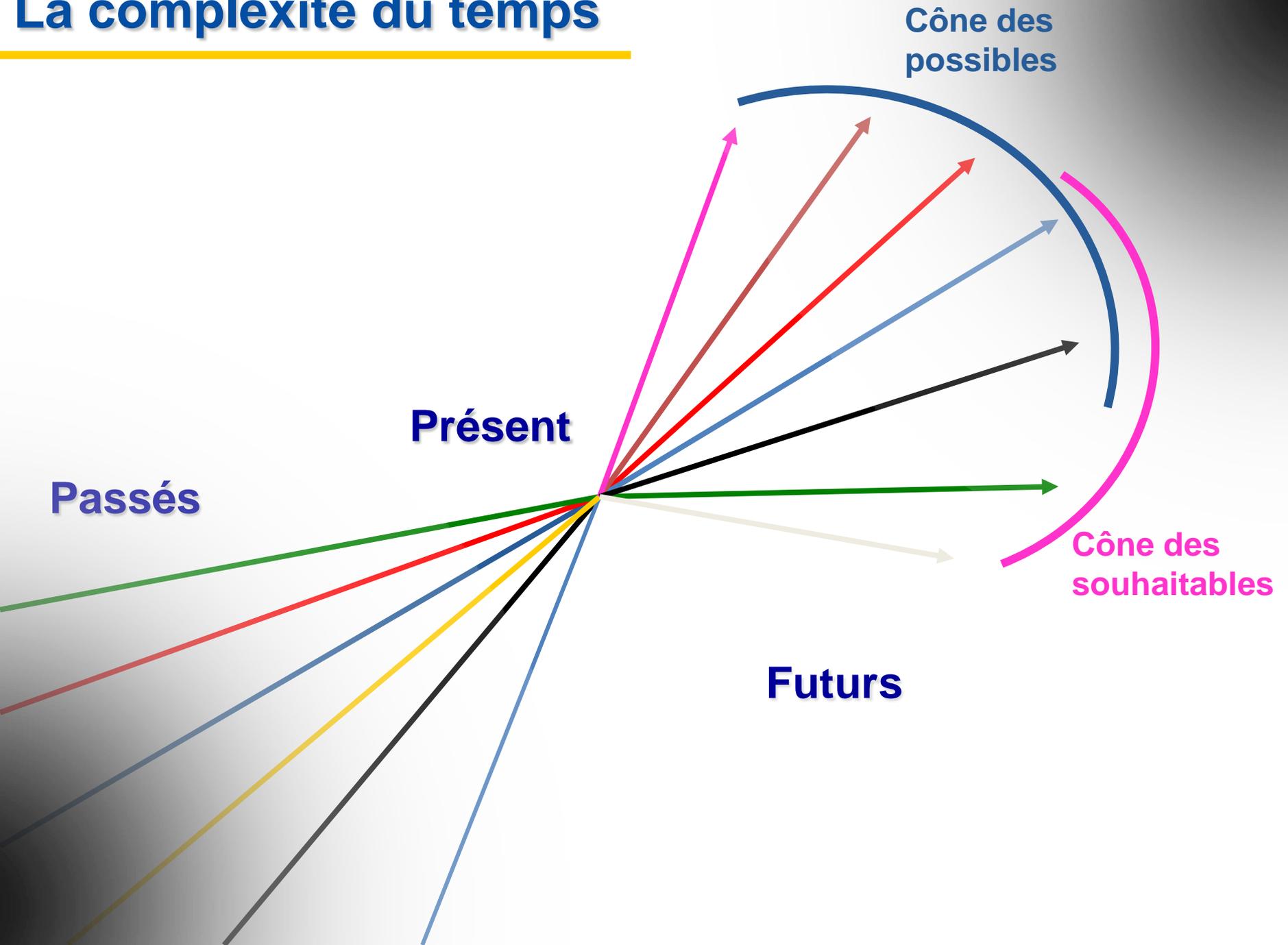
La temporalité est la relation complexe que le présent entretient à la fois en direction de l'amont et de l'aval, du passé et de l'avenir

Jean CHESNEAUX, *Habiter le temps*, p. 18-19, Paris, Bayard, 1996.
Reinhart KOSSELECK, *Le futur passé*, Paris, EHESS, 1990.

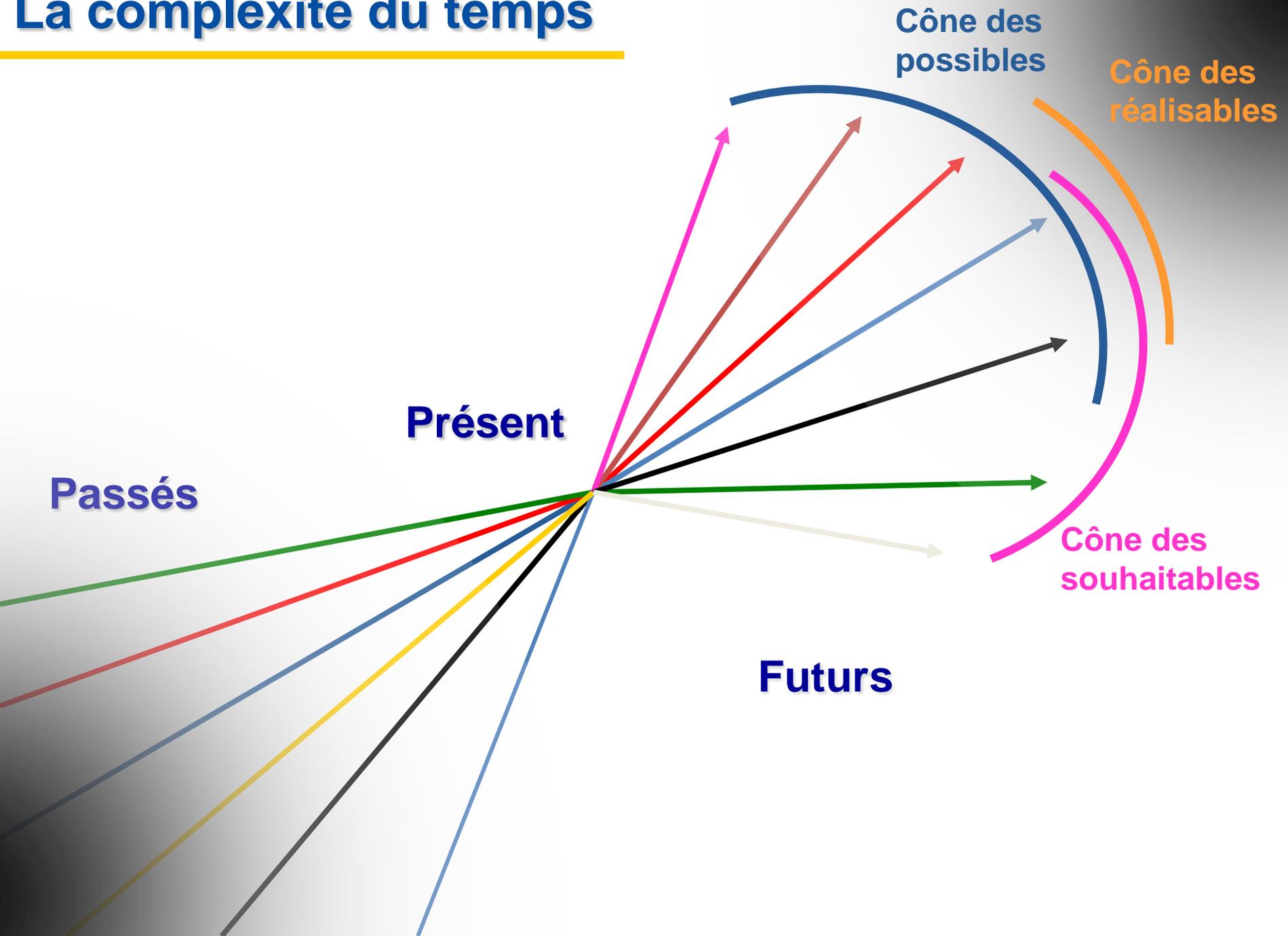
La complexité du temps



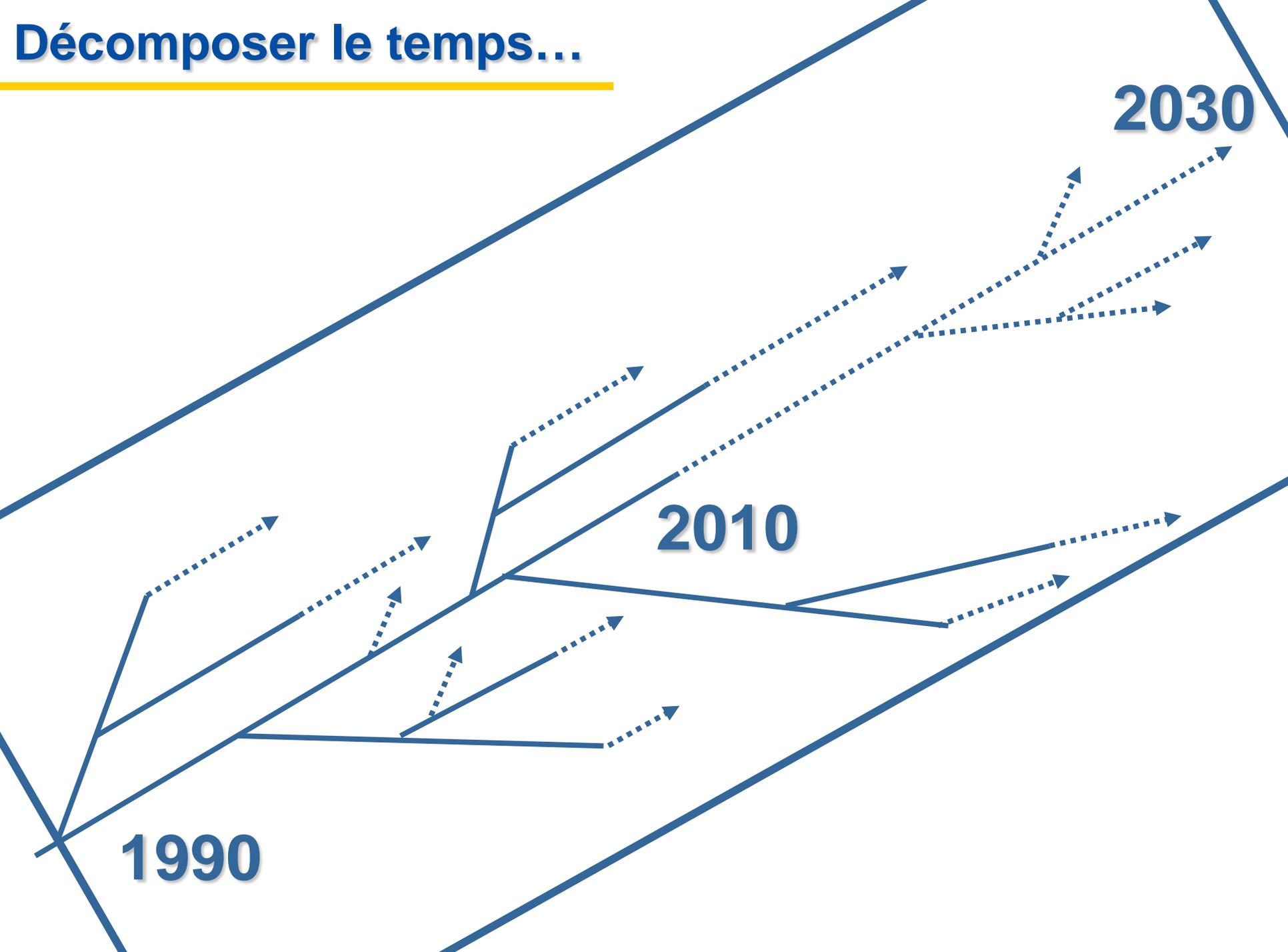
La complexité du temps



La complexité du temps



Décomposer le temps...



2030

2010

1990

Un terrain d'expérimentation: Wallonie 2030

<http://www.college-prospective-wallonie.org>



Collège régional
de Prospective de Wallonie

Domaines de Wallonie 2030



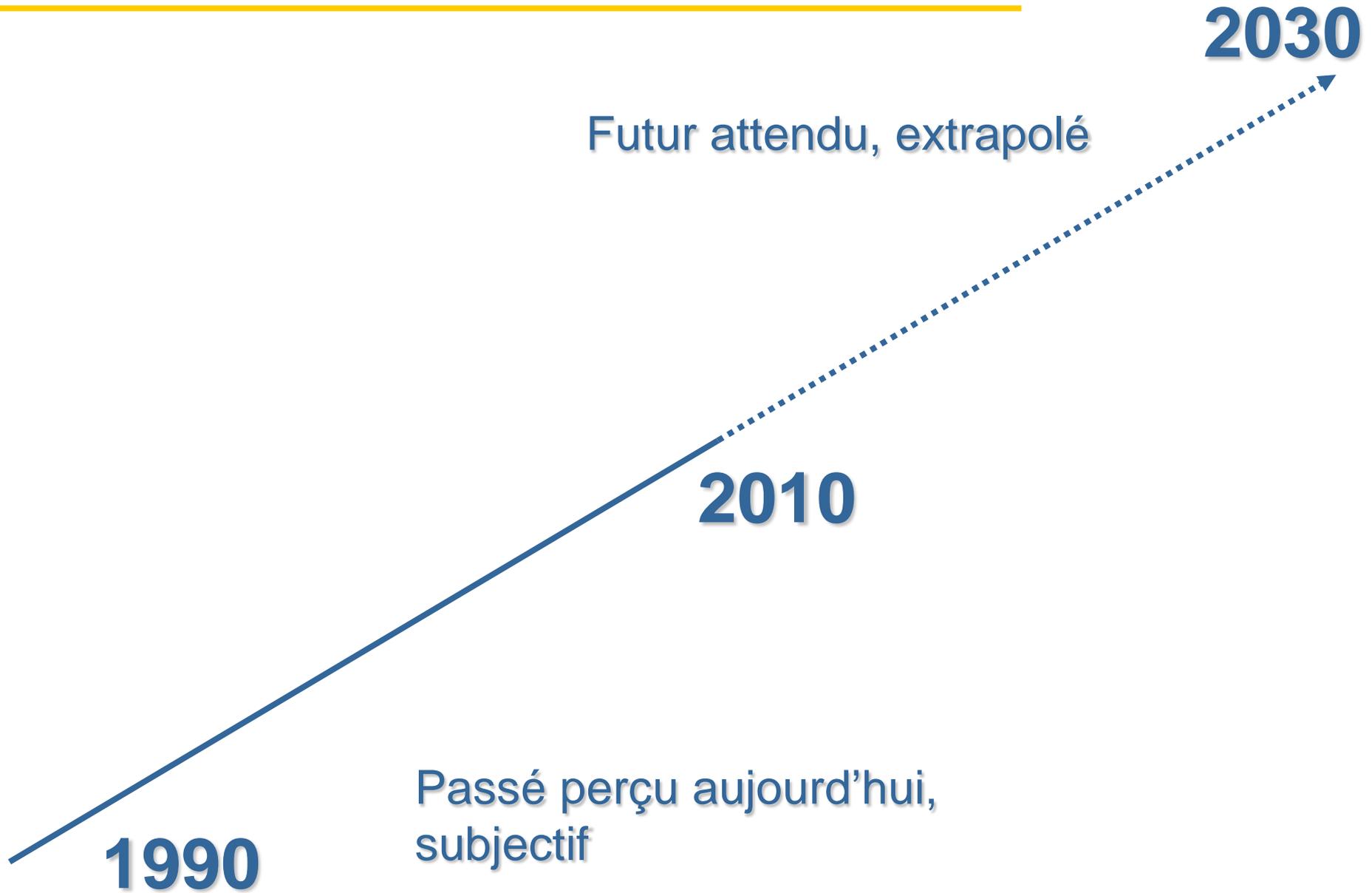
Champ d'analyse qui rencontre les connaissances ou relève des compétences d'un groupe déterminé ou dont les personnes ont été choisies à cet effet.

« Pilotage et croissance des entreprises »

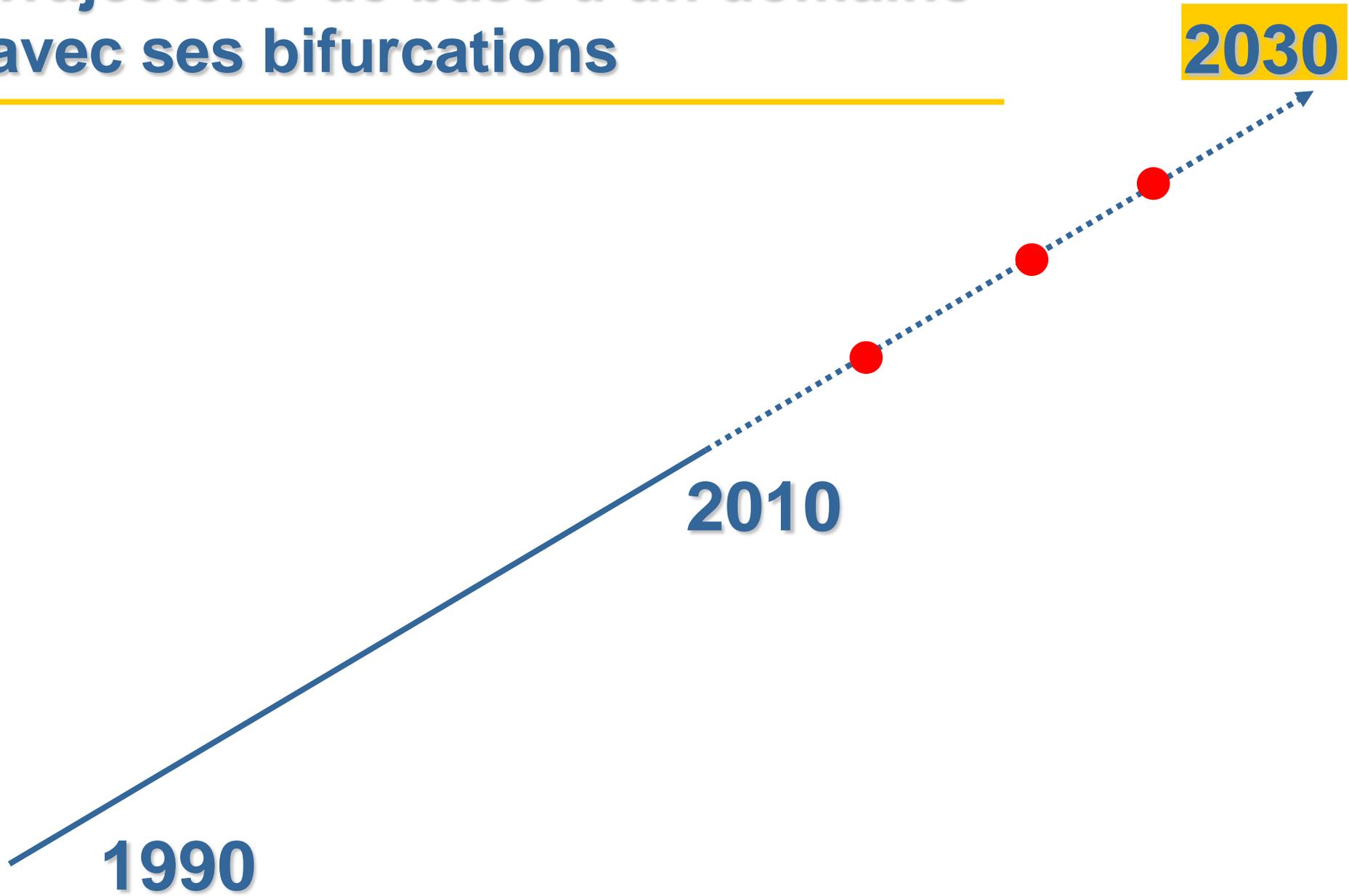
Les entreprises sont particulièrement soumises à un environnement international sur lequel elles n'ont aucune prise ni moyen d'action (dépendance). Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une responsabilité multiple (responsabilité vis-à-vis de l'entreprise elle-même, l'actionnaire, le personnel et la société) mais ces acteurs ont eux-mêmes, vis-à-vis des entreprises, des droits et des devoirs (interdépendance). Le chef d'entreprise wallon doit intégrer ces multiples contraintes et responsabilités dans la gestion de son entreprise.

Quelle appréciation/jugement peut-il porter sur son environnement immédiat (la Wallonie) dans la conduite de ses affaires, relativement aux comportements constatés et aux comportements souhaitables déterminés par les travaux du Collège régional de Prospective ? Quel regard porte-t-il sur le passé (« comment en est-on arrivé là ? ») et quels ont été les éléments déterminants des 20 dernières années (bifurcations) ? Quels sont les comportements essentiels souhaitables des différents acteurs ci-dessus, quelles sont les bifurcations qui permettront à la Wallonie de créer un cadre favorable à la croissance des entreprises et dans l'intérêt de tous ces acteurs ?

Trajectoire de base d'un domaine



Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations



Bifurcation

Moment où une variable ou un système peut évoluer vers plusieurs chemins et réalise une seule de ces possibilités



Alternative

Une proposition ou une trajectoire en opposition ou en rupture avec une proposition initiale, relative à une hypothèse d'avenir ou à une représentation d'un futur possible



Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et ses alternatives

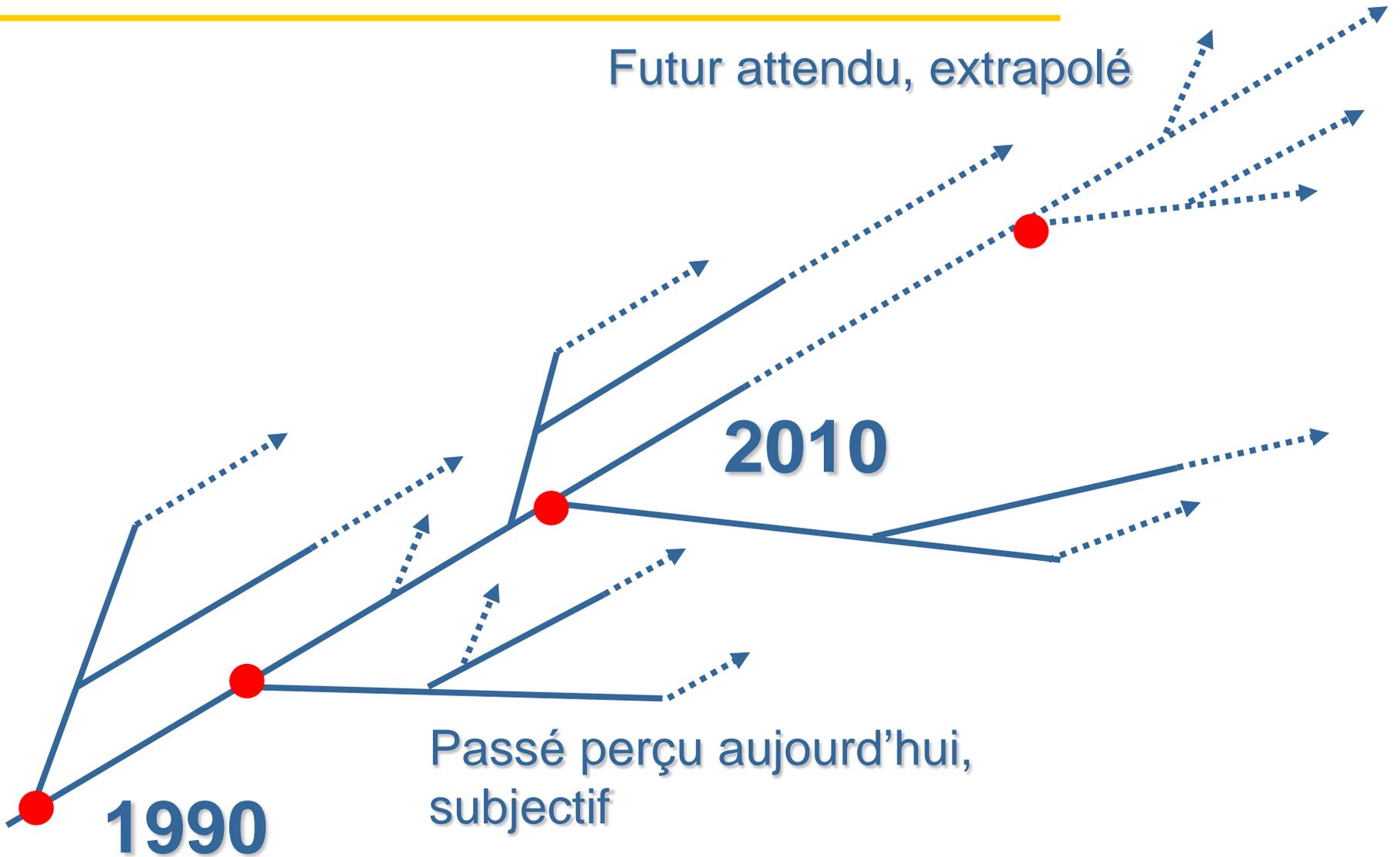
2030

Futur attendu, extrapolé

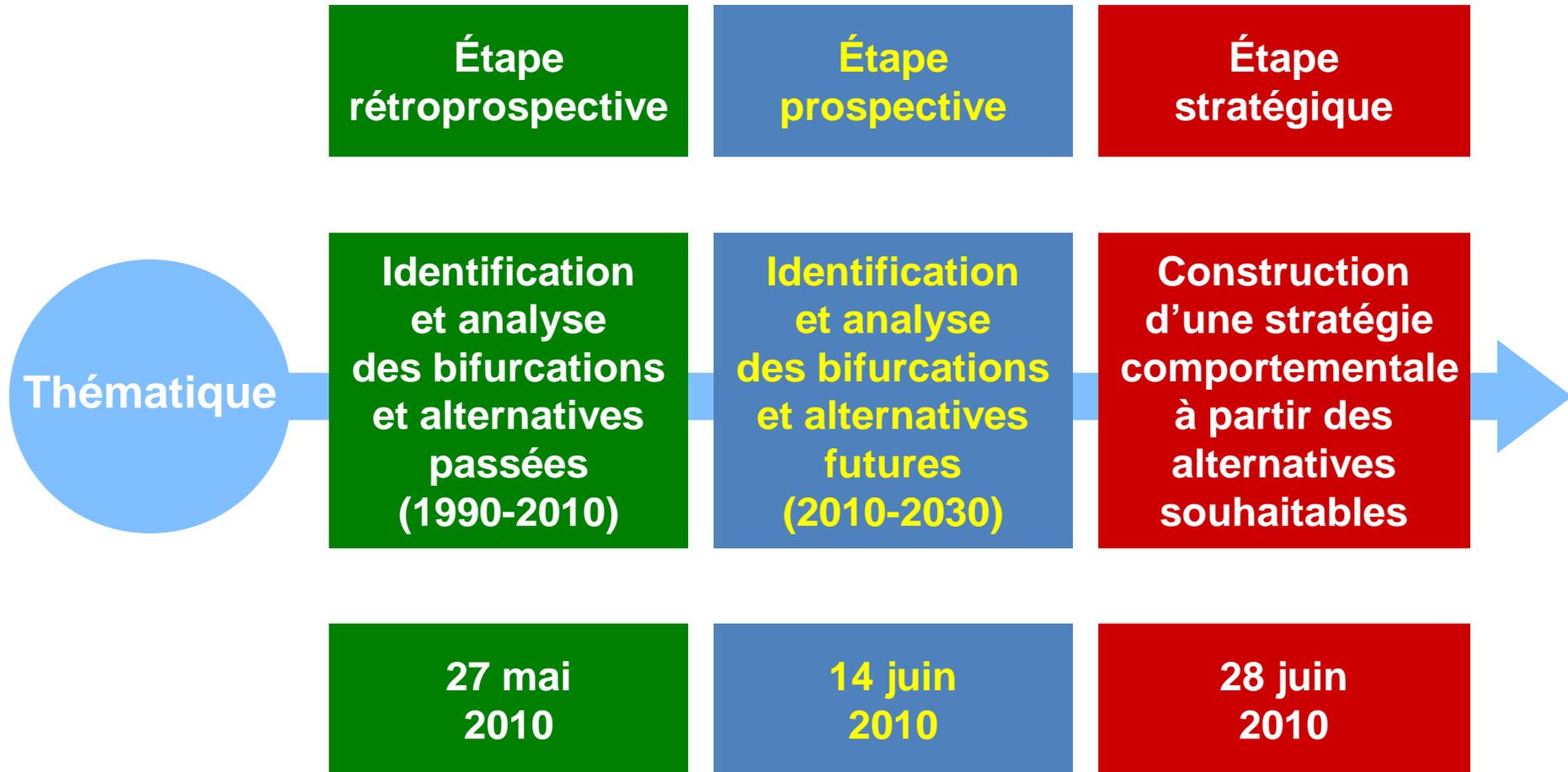
2010

Passé perçu aujourd'hui,
subjectif

1990



Une méthode en trois temps



1. La rétrospective

“Ces aveniris qui n’ont pas eu lieu”

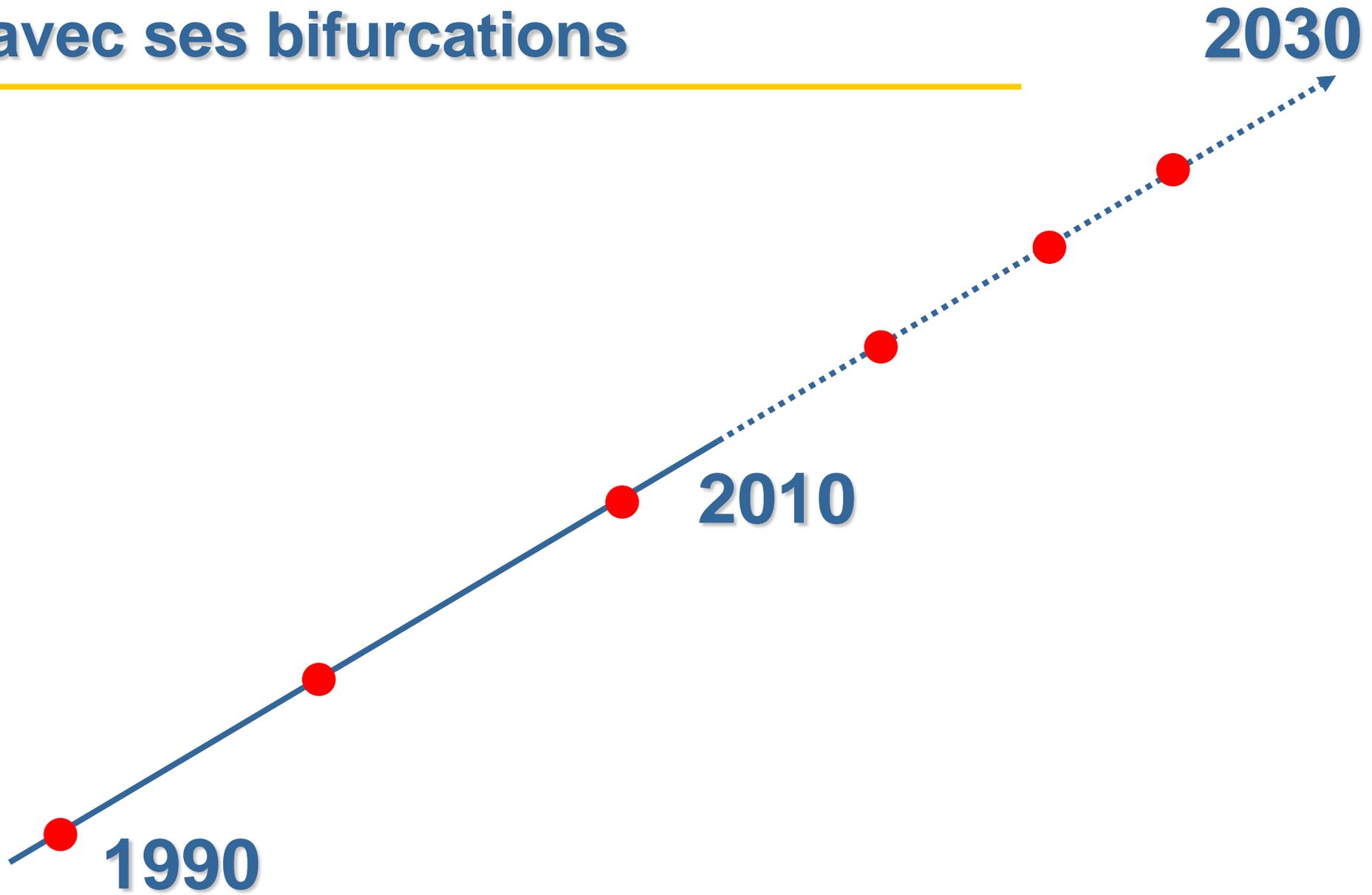
1. La rétrospective

1990-2010

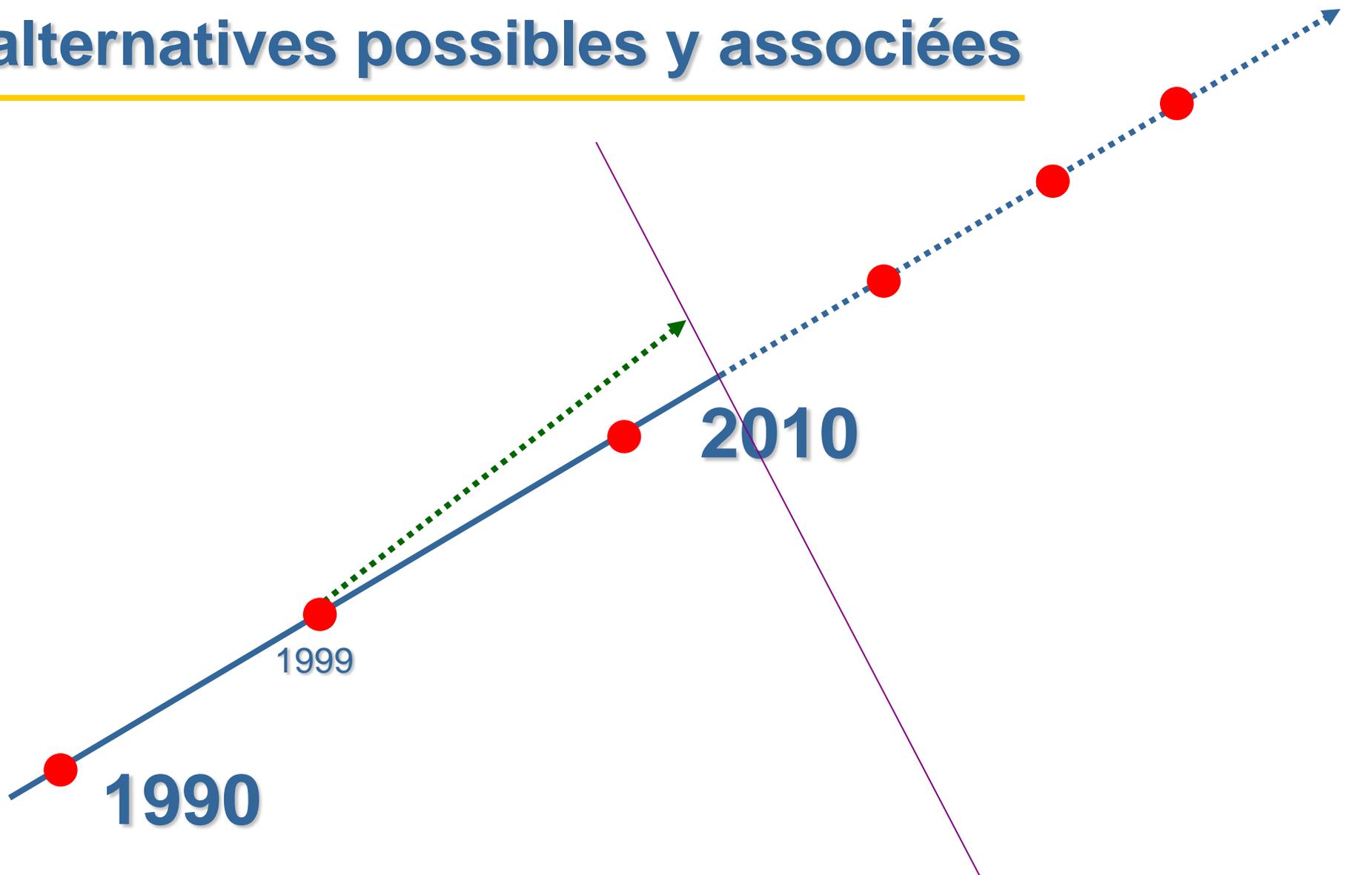
1. La rétrospective (1990-2010)

- 1.1. A partir de la trajectoire de base, que vous nommez, identifiez les deux ou trois points de bifurcations vécues depuis vingt ans dans le domaine du pilotage et de la croissance des entreprises en Wallonie (+/- 1990-2010).
- 1.2. Décrivez les alternatives qui sous-tendaient ces bifurcations, donnez-leur un nom et déterminez les causes des changements. Indiquez notamment si ceux-ci étaient imposés aux acteurs ou voulus par eux.
- 1.3. Qualifiez chacune des alternatives avec le modèle des comportements wallons souhaitables et inadaptés.
- 1.4. Vérifiez la cohérence et la pertinence du modèle en fonction des bifurcations analysées, le commenter et le compléter si nécessaire.

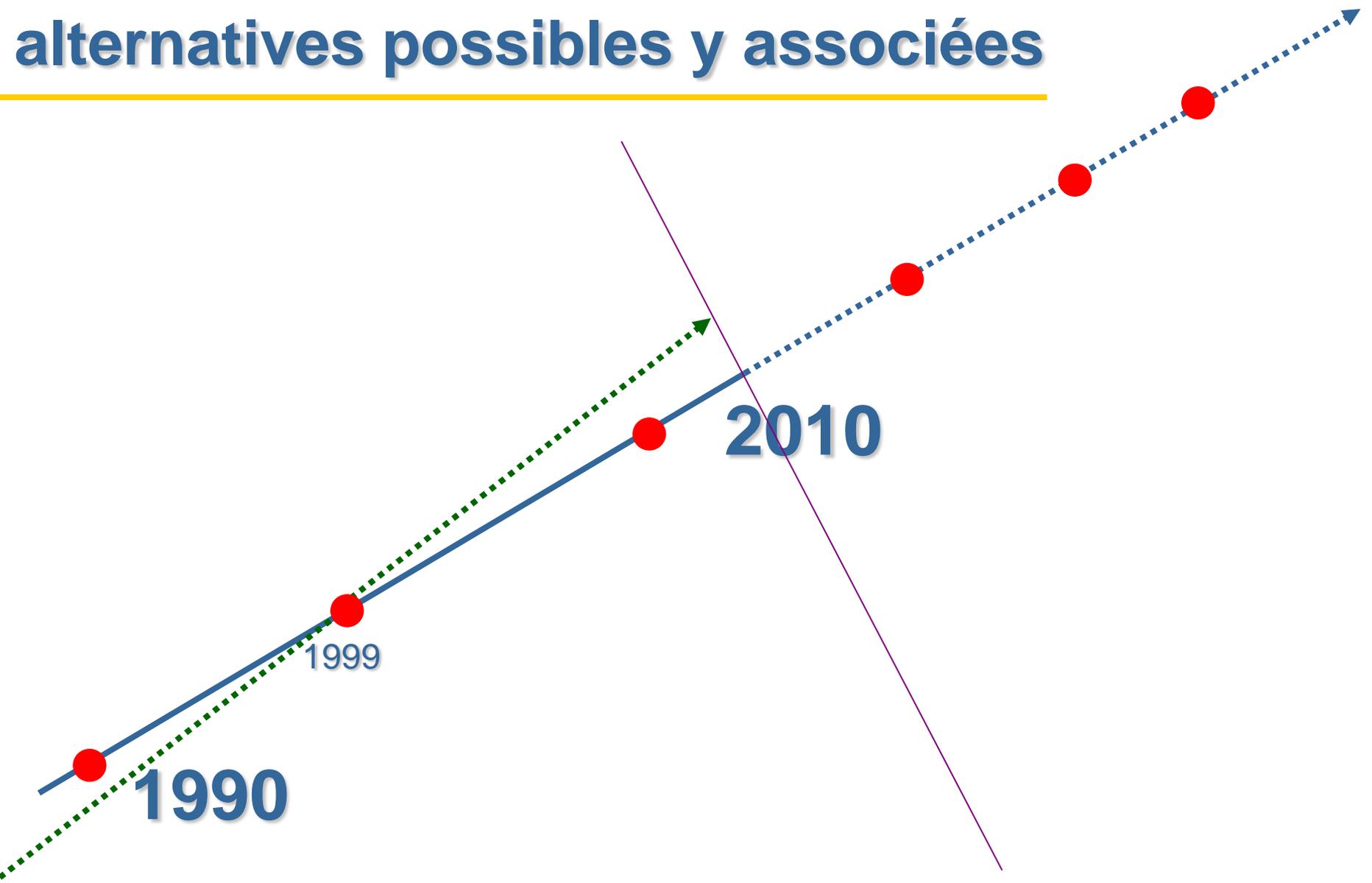
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations



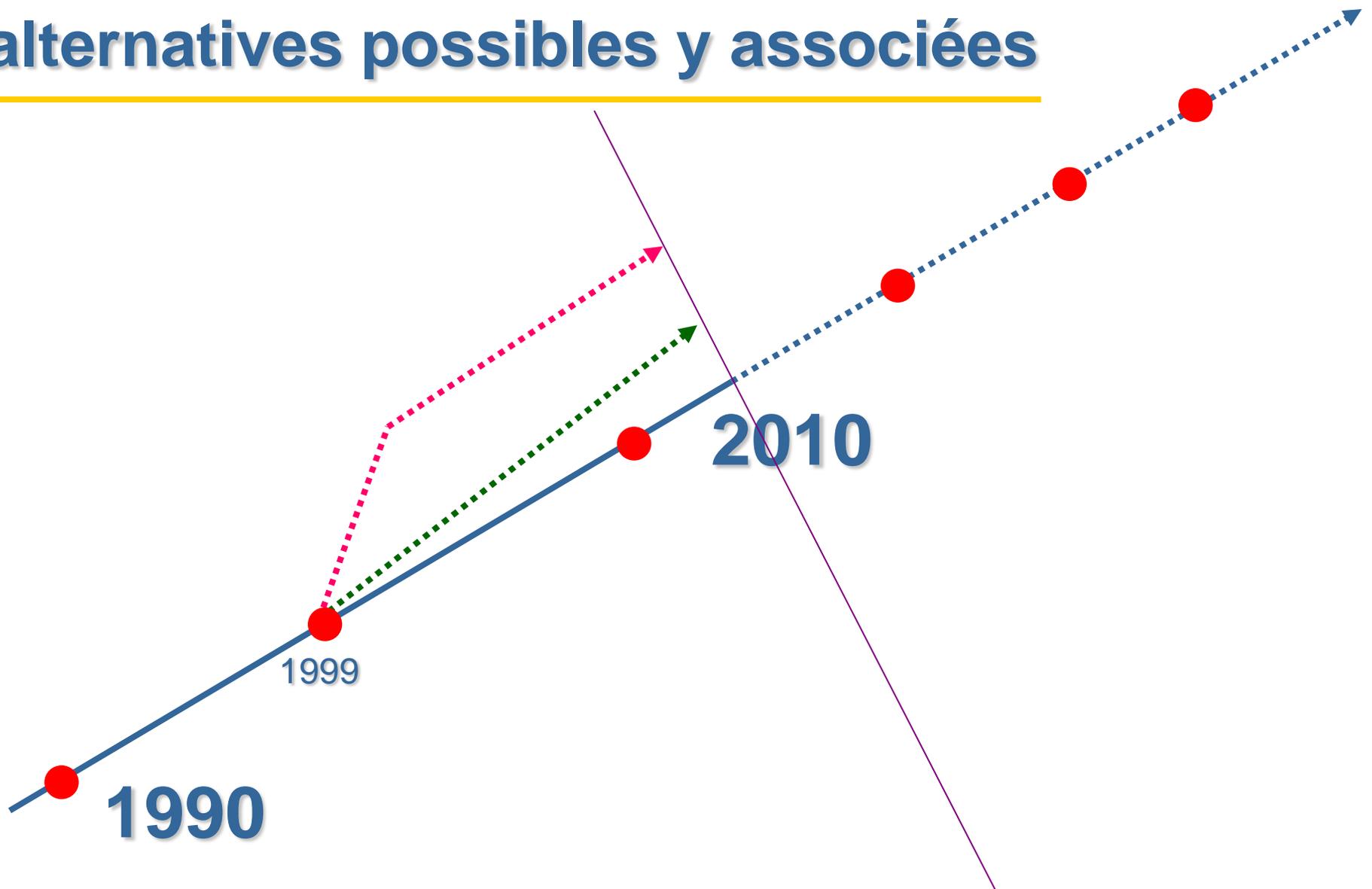
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



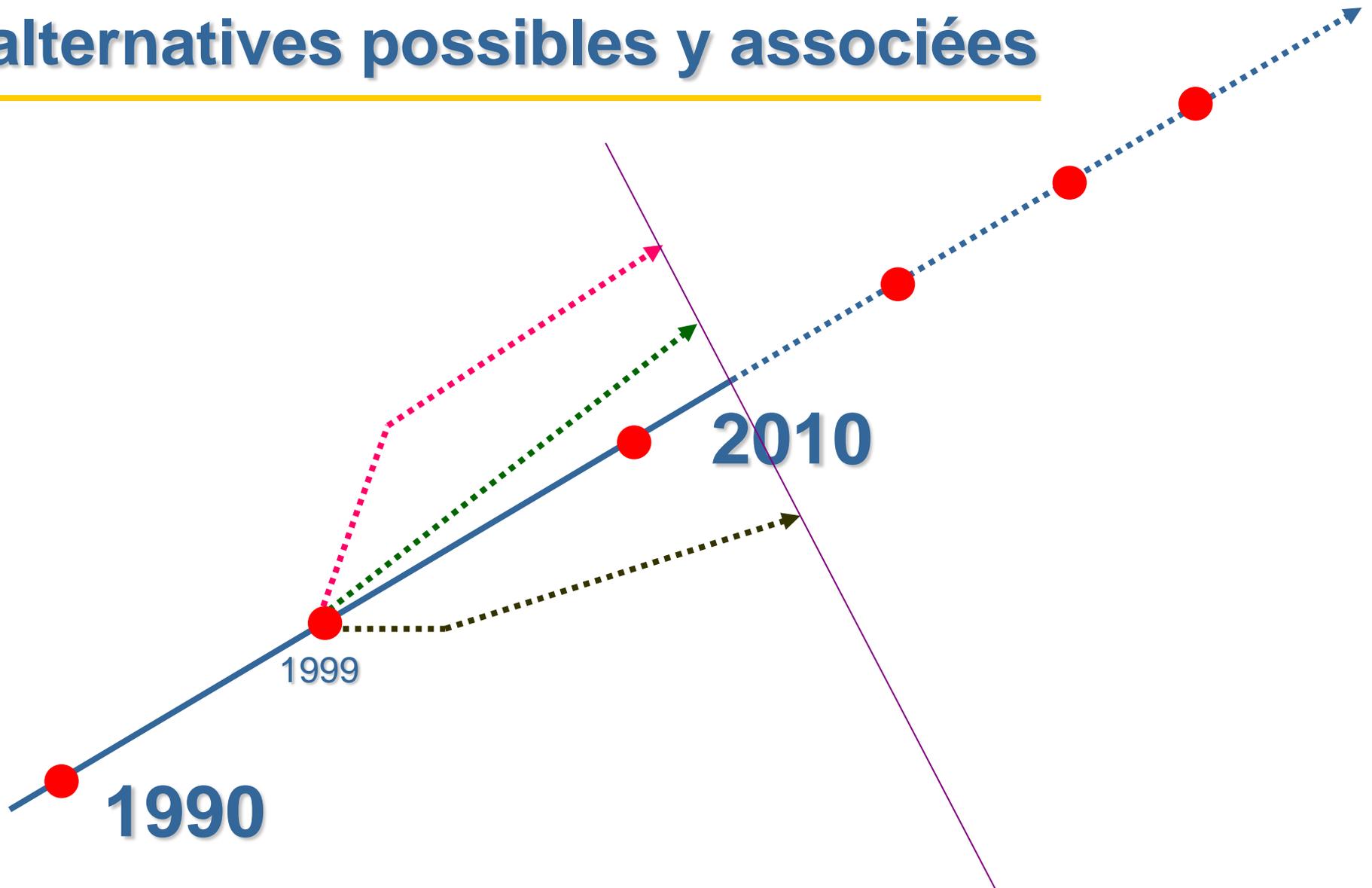
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



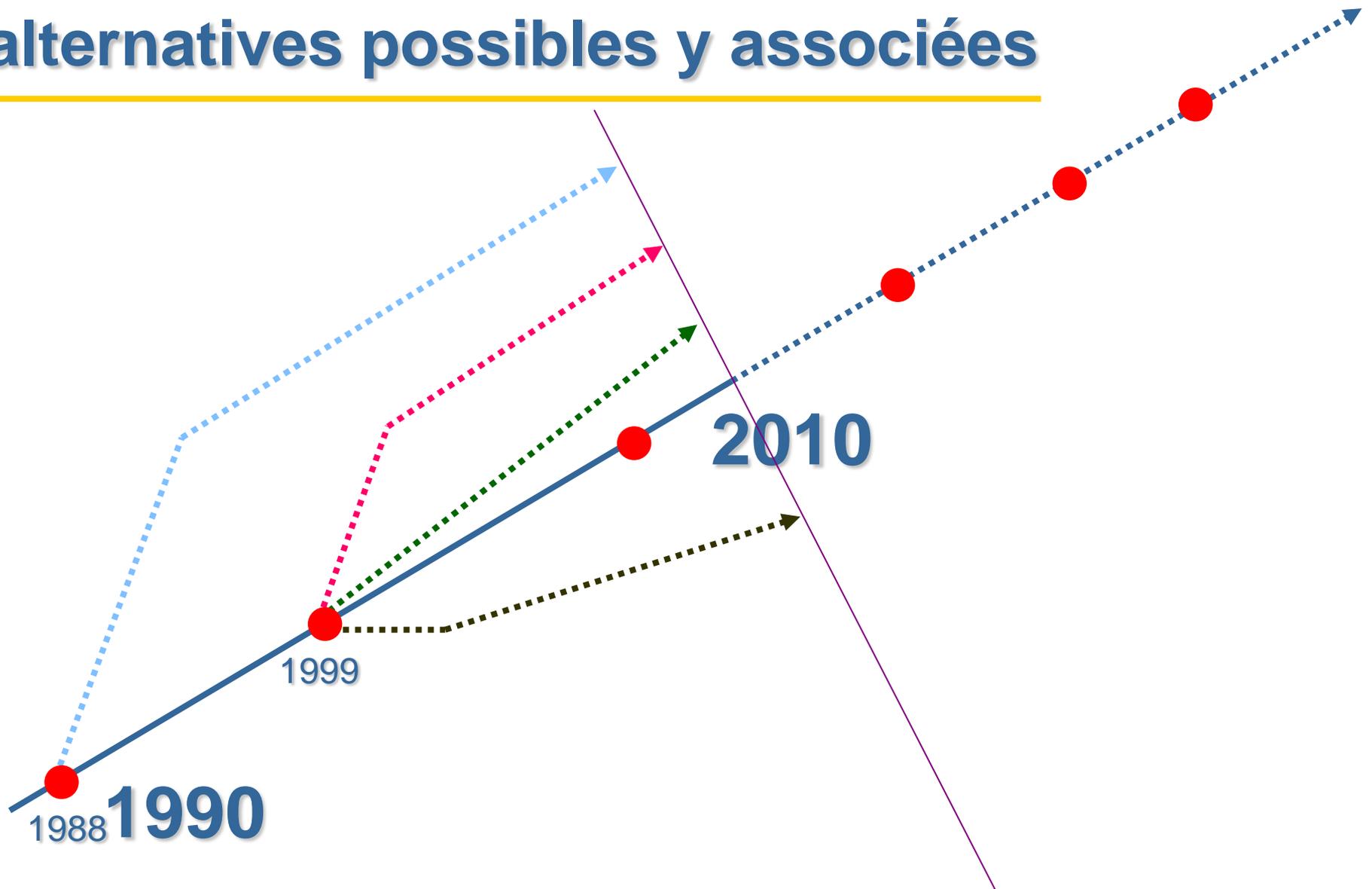
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



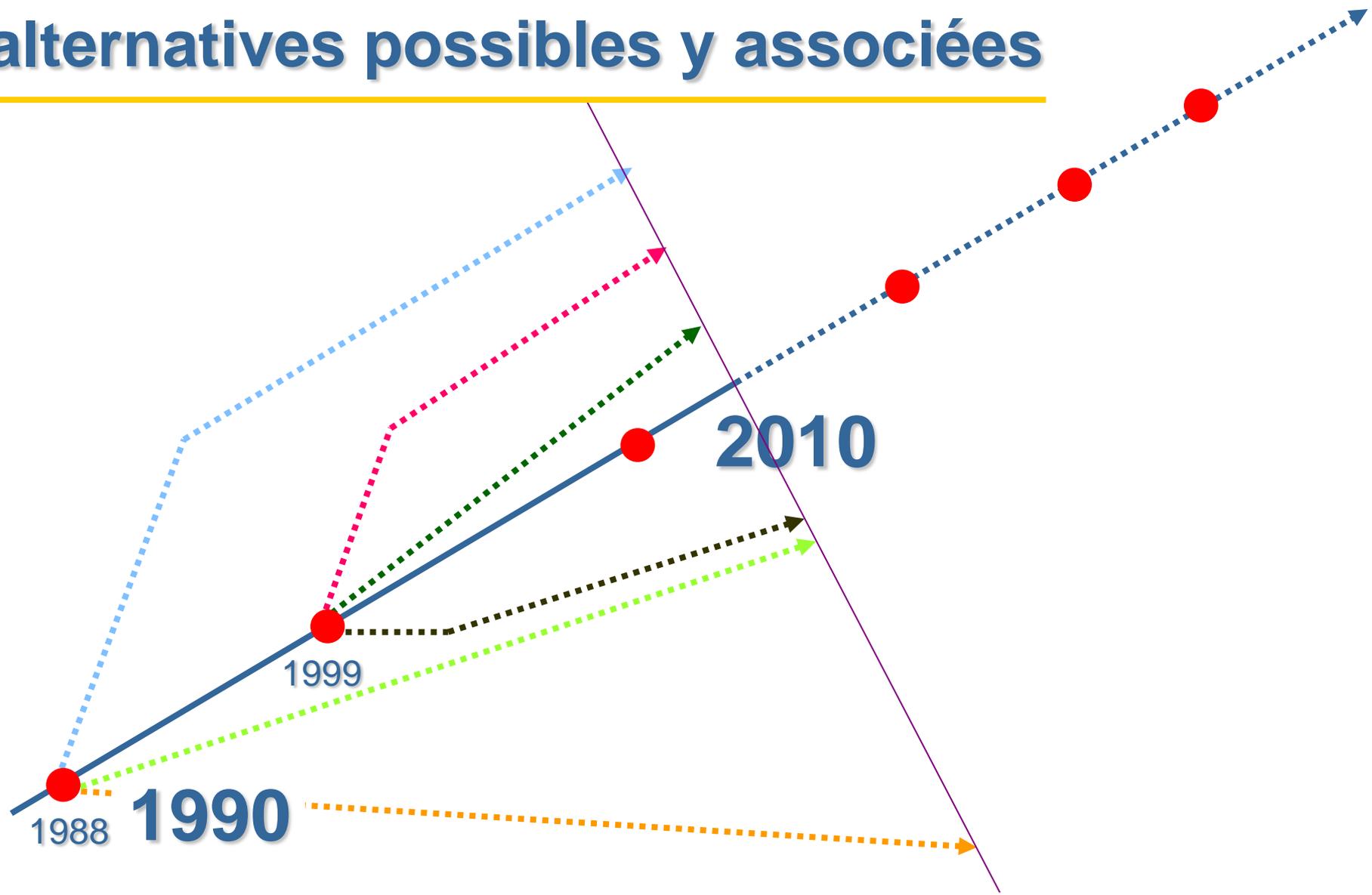
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



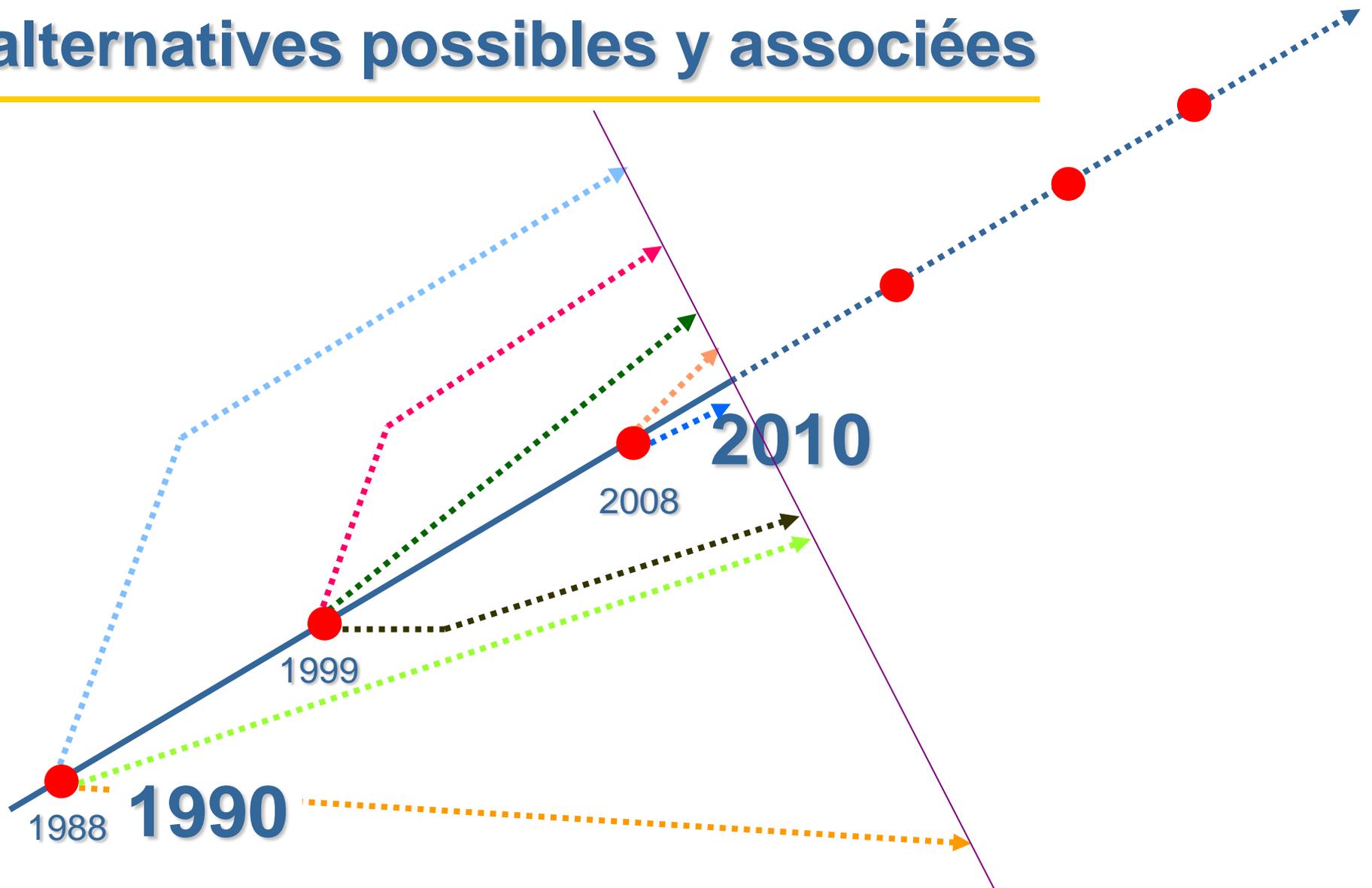
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



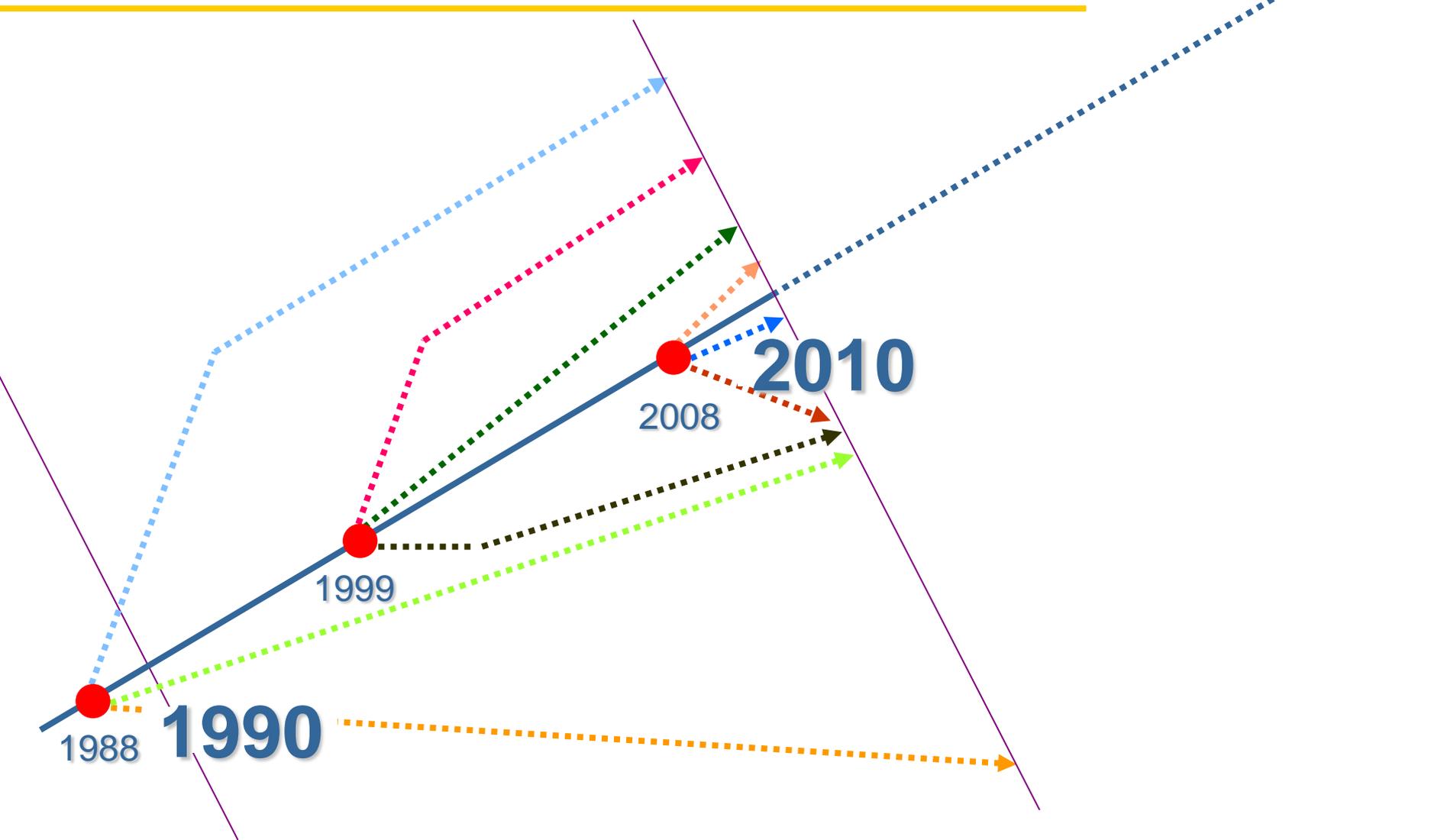
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



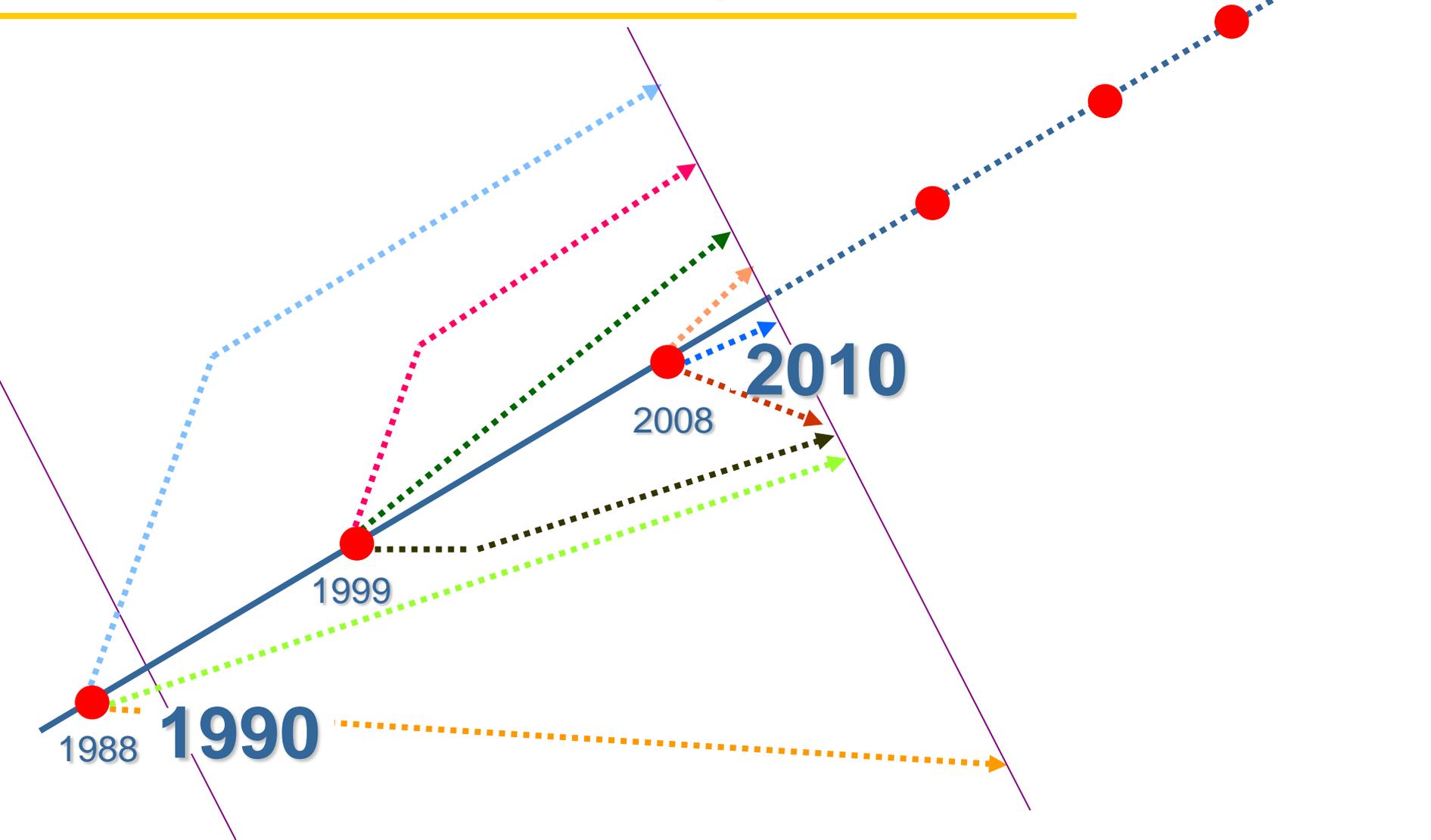
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



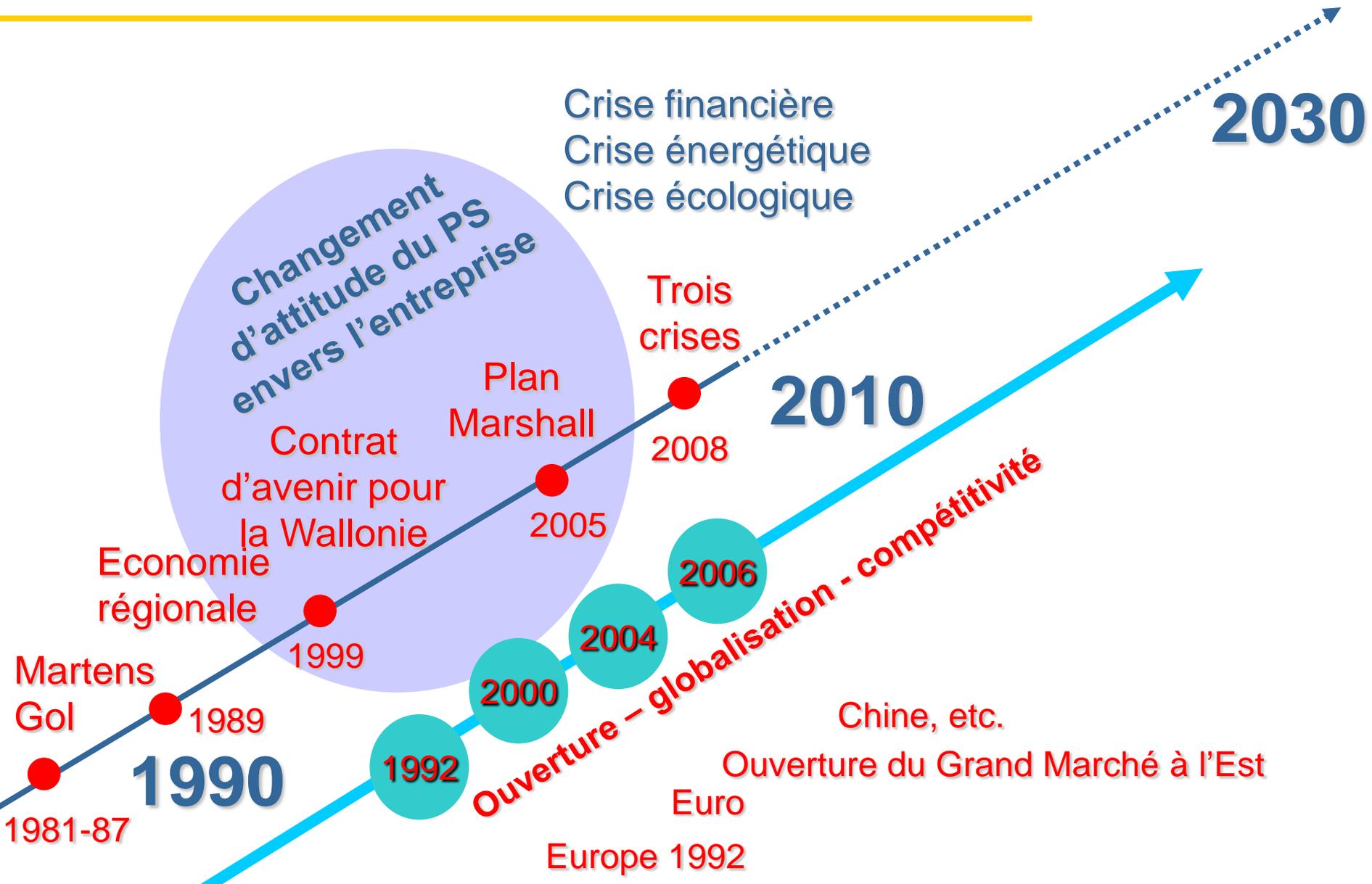
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



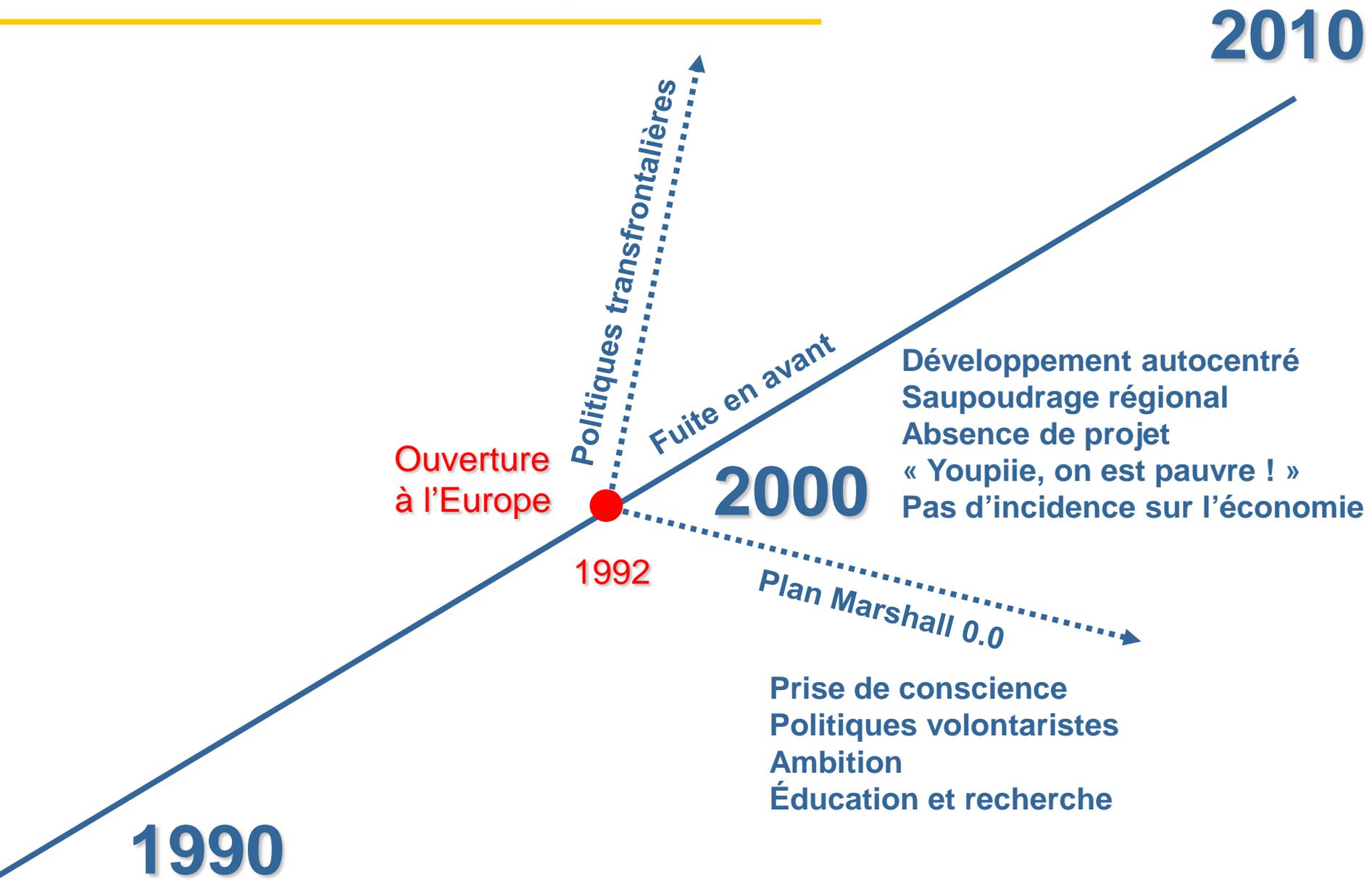
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



Trajectoire de base du domaine de l'entreprise avec ses bifurcations



Ouverture à l'Europe 1992



2010

Ouverture à l'Europe

Politiques transfrontalières

Fuite en avant

2000

Développement autocentré
Saupoudrage régional
Absence de projet
« Youpiie, on est pauvre ! »
Pas d'incidence sur l'économie

1992

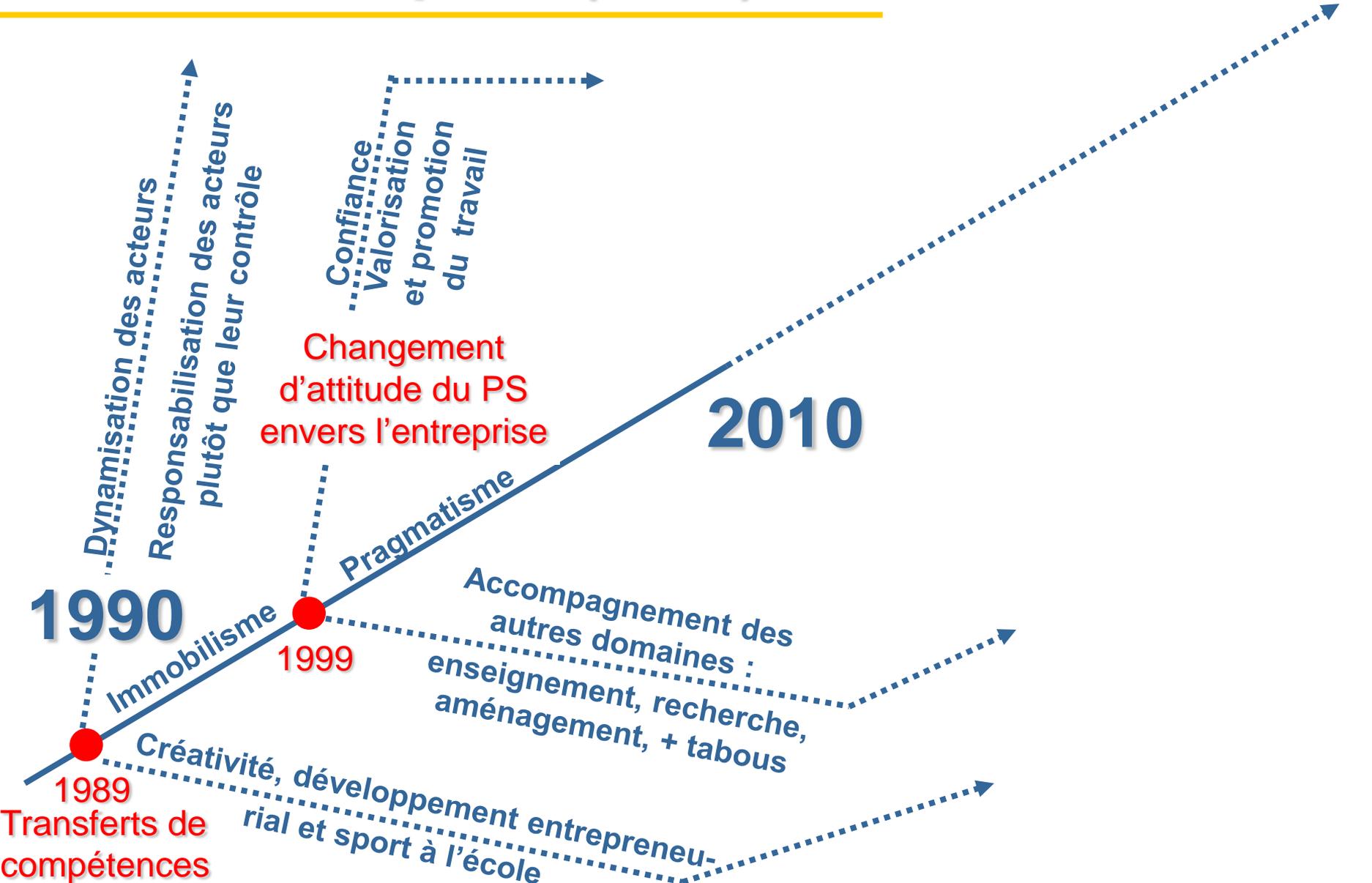
Plan Marshall 0.0

Prise de conscience
Politiques volontaristes
Ambition
Éducation et recherche

1990

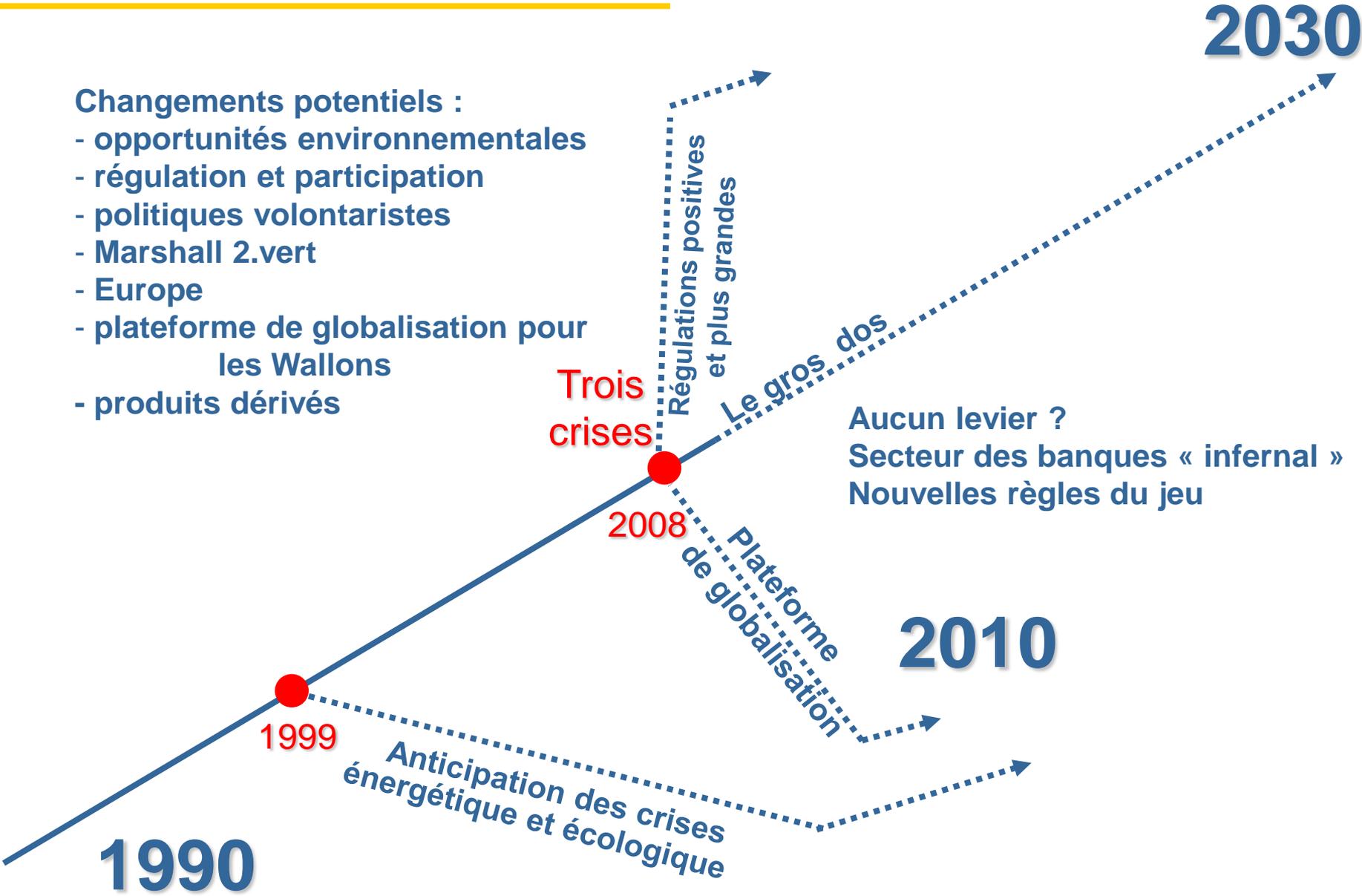
Changement d'attitude du PS envers l'entreprise (1999)

2030



Les trois crises (2008)

- Changements potentiels :
- opportunités environnementales
 - régulation et participation
 - politiques volontaristes
 - Marshall 2.vert
 - Europe
 - plateforme de globalisation pour les Wallons
 - produits dérivés



Rétrospective Pilotage des entreprises (1990-2010)

Domaine	Rétrospective Pilotage des entreprises (1990-2010)			
	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3	Bifurcation 4
Nom	Transferts de compétences	Ouverture à l'Europe	Changement d'attitude du PS envers l'entreprise	Trois crises : financière, énergétique, écologique
Datation	1988-89	1992	1999-2005-2010	2008
Description	1988-89 constitue manifestement un tournant dans la mesure où la Région wallonne accroît largement ses compétences en matières économiques.	Depuis 1992, l'échelle des entrepreneurs n'est plus régionale. 1992 a déclenché une consolidation mondiale et a entraîné une modification progressive du comportement des chefs d'entreprises. C'est aussi l'accélération des communications GSM, internet, etc.	Au travers du Contrat d'Avenir pour la Wallonie (1999-2000) et du Plan Marshall, le Parti socialiste a marqué son changement d'attitude (temporaire ?) plus positive à l'égard de l'entreprise.	Les entreprises sont restées sans levier. Le secteur des banques a été "infernale". Le système fonctionne désormais avec de nouvelles règles du jeu.
Nbre d'alternatives		3	3	4

Rétrospective Pilotage des entreprises (1990-2010)

Domaine	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3	Bifurcation 4
Nom	Transferts de compétences	Ouverture à l'Europe	Changement d'attitude du PS envers l'entreprise	Trois crises : financière, énergétique, écologique
Datation	1988-89	1992	1999-2005-2010	2008
Noms des alternatives	<p>1. Immobilisme Incapacité à décloisonner les compétences transférées enseignement, recherche, entreprises.</p> <p>2. Dynamisation Responsabilisation et évaluation a posteriori des acteurs plutôt que du contrôle</p> <p>3. Créativité, développement entrepreneurial et sport à l'école</p>	<p>1. La fuite en avant (développement autocentré, saupoudrage régional, absence de projet, "Youpie, on est pauvre !", pas d'incidence sur l'économie</p> <p>2. Plan Marshall 0.0. Prise de conscience, politiques volontaristes, ambition, éducation et recherche,</p> <p>3. Politiques transfrontalières</p>	<p>1. Pragmatisme : prise de conscience que, pour partager la croissance, il faut de la croissance. L'économie de marché s'impose à nous, il faut en tenir compte</p> <p>2. Confiance plus grande aux entrepreneurs. Reconnaissance, valorisation du travail</p> <p>3. Anticipation des crises écologiques et énergétiques</p> <p>4. Accompagnement des autres domaines (enseignement, recherche).</p>	<p>1. Le gros dos pour les entreprises qui doivent attendre que "cela passe"</p> <p>2. Des régulations positives se mettent en place.</p> <p>3. Une plateforme de globalisation pour les Wallons</p>

2. La prospective

2010-2030

14.2:260
C40: UF0
0588:159
08.5:175
085: UF0
0258:061
06.8:102
A34: UF0
0256:187
07.7:147
086: UF0
0193:166
11.0:146
U35:8727
0245:247
19.8:197
G98:A319
0142:188
17.1:205
V97:8767
0213:216
2.7:213
S18:IL18
0166:274
13.9:260
C40: UF0
0588:159
07.4:178
F85: UF0
0258:061
06.4:105
A34: UF0
0256:187
07.3:144
086: UF0
0193:166
10.7:146
U35:8727
0245:247
18.7:196
G98:A319
0142:188
16.8:205

E74: UF0
0254:049
19.6:078
049: UF0
0247:265
16.4:310
N16: UF0
0257:047
13.2:025
P20: UF0
0154:114
09.3:065
J50: UF0
0256:118
07.4:084
E74: UF0
0254:049
19.2:079
049: UF0
0247:265
16.0:311
N16: UF0
0257:047
12.7:024
P20: UF0
0154:114
09.1:063
J50: UF0
0256:118
07.0:082
E74: UF0
0254:049
18.7:080

S18
0166:274
15.0:309

C40
0588:159
07.1:037

0193:166
08.7:047
086

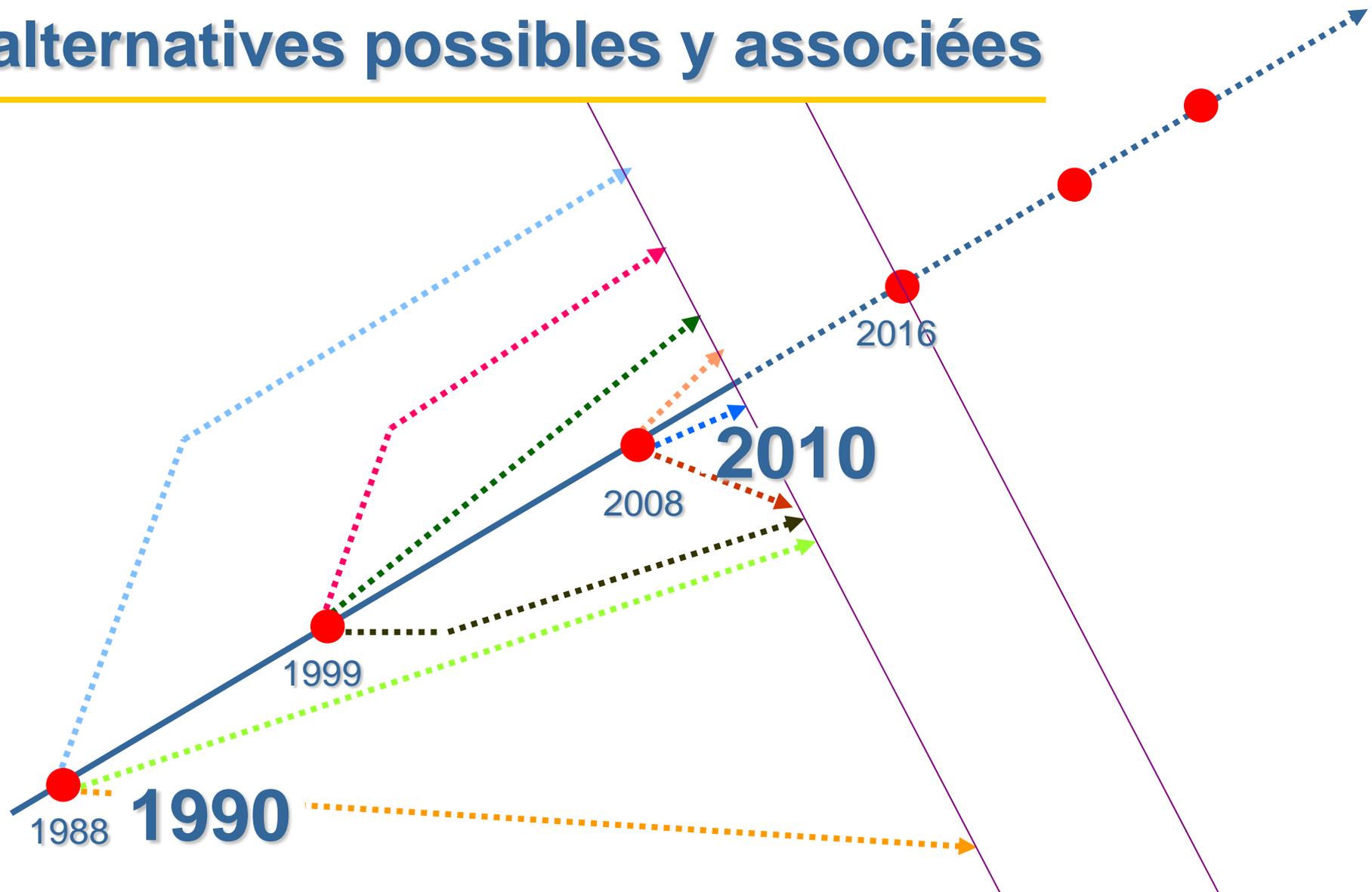
F85
0258:061
13.1:039

0255:118
0254:114
18.9:032

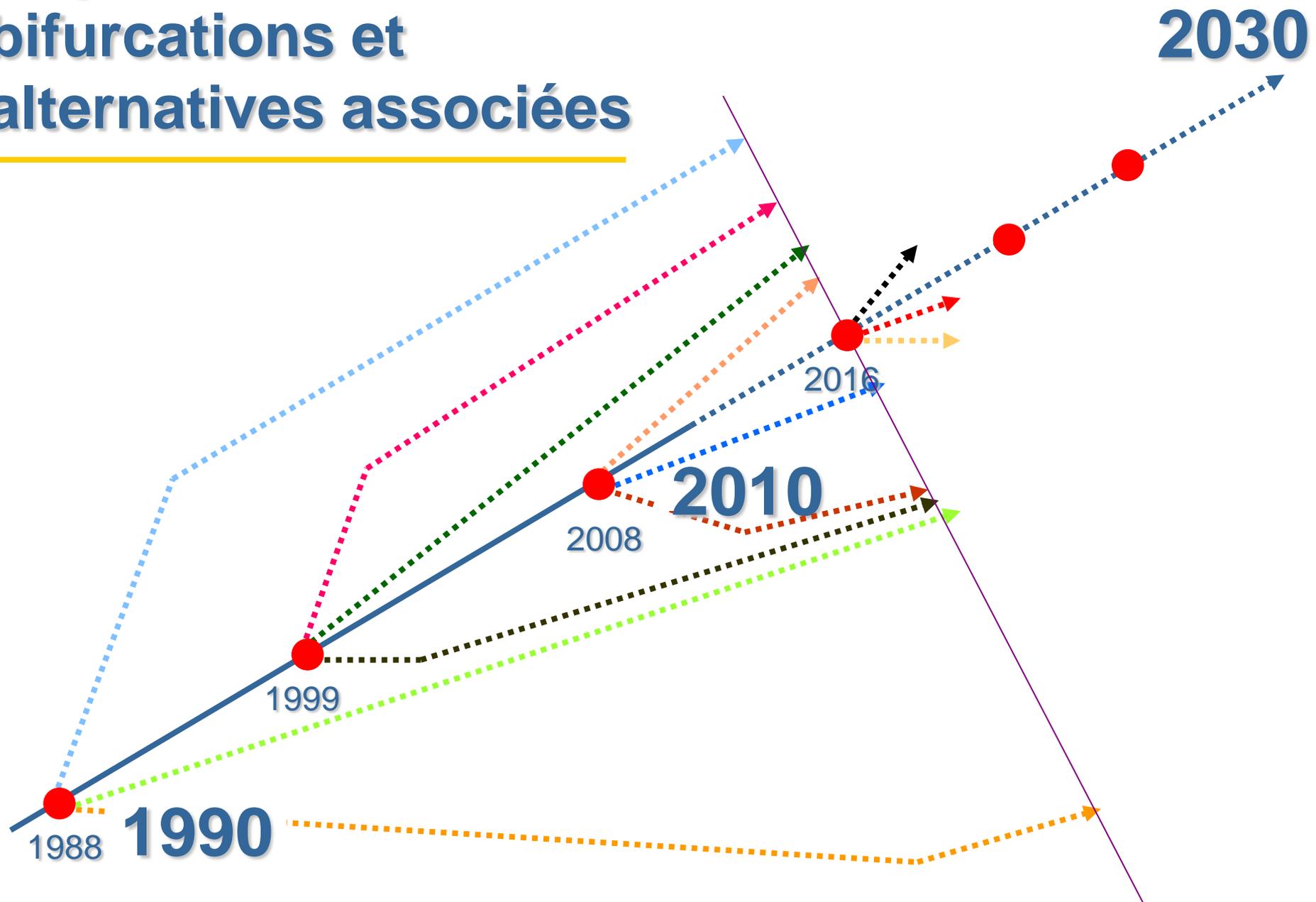
2. La prospective (2010-2030)

- 2.1. Identifiez les deux ou trois points de bifurcations ainsi qu'une "surprise majeure" (*wildcard*) du domaine pour les vingt prochaines années (2010-2030).
- 2.2. Décrivez les deux ou trois bifurcations qui devraient survenir dans le domaine considéré durant cette période.
- 2.3. Qualifiez et expliquez chacune des alternatives plausibles qui sous-tendent ces bifurcations en s'appuyant sur le modèle des comportements wallons tel que modifié à l'étape 1.4.
- 2.4. Modélisez les trajectoires souhaitables permettant d'atteindre la vision à partir de la trajectoire de base et des alternatives qui correspondent au modèle des comportements wallons souhaitables.

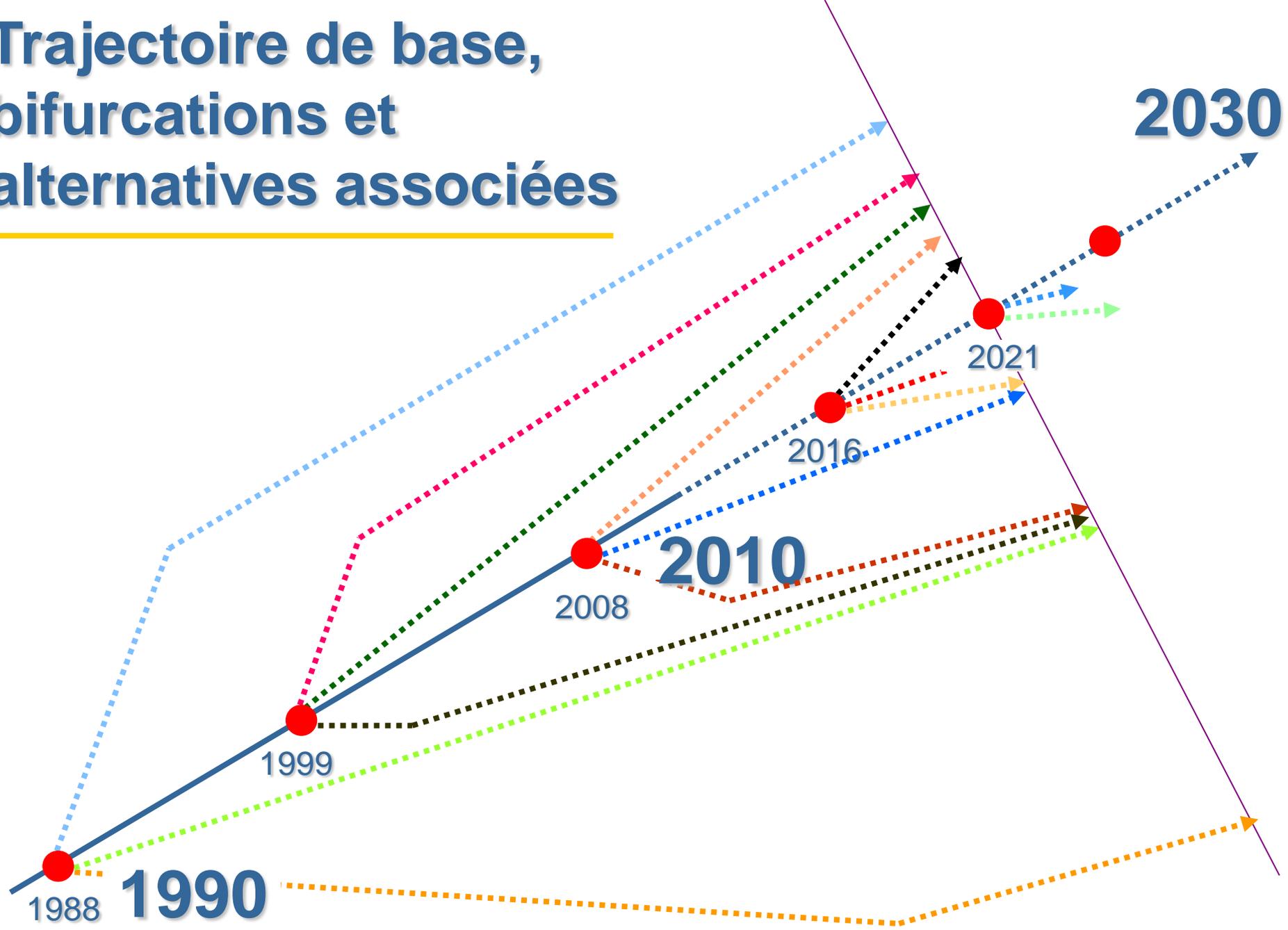
Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations et les différentes alternatives possibles y associées



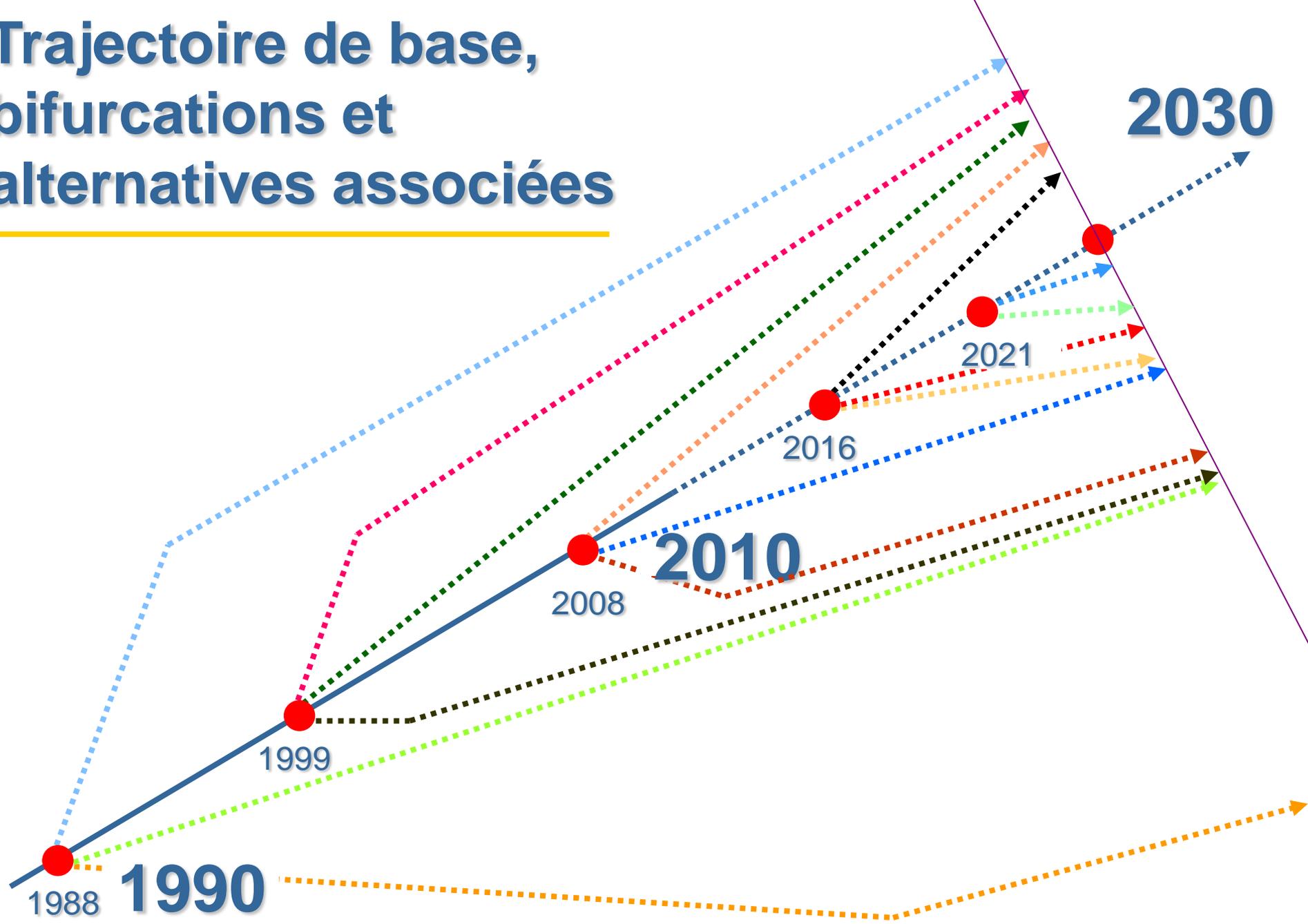
Trajectoire de base, bifurcations et alternatives associées



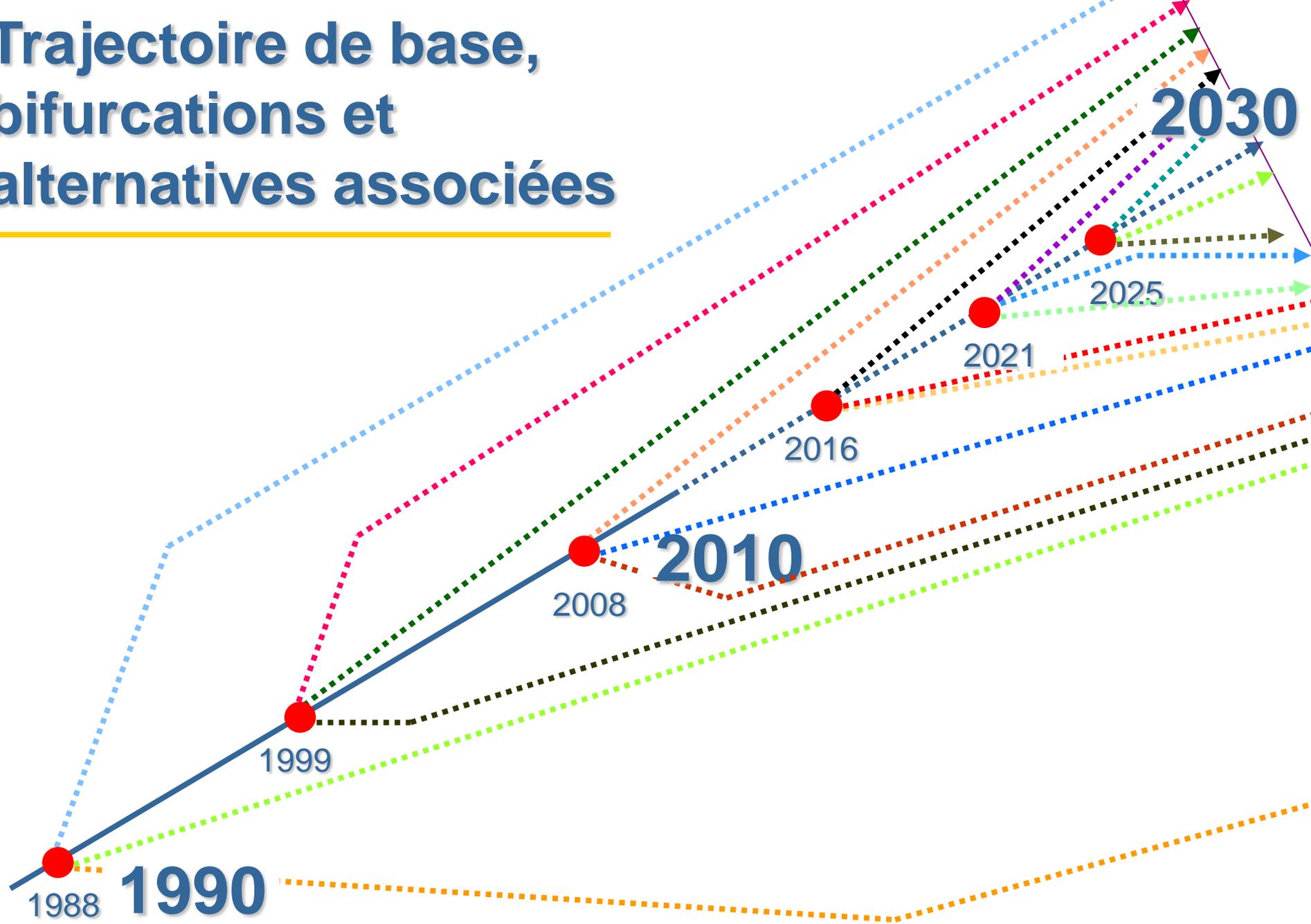
Trajectoire de base, bifurcations et alternatives associées



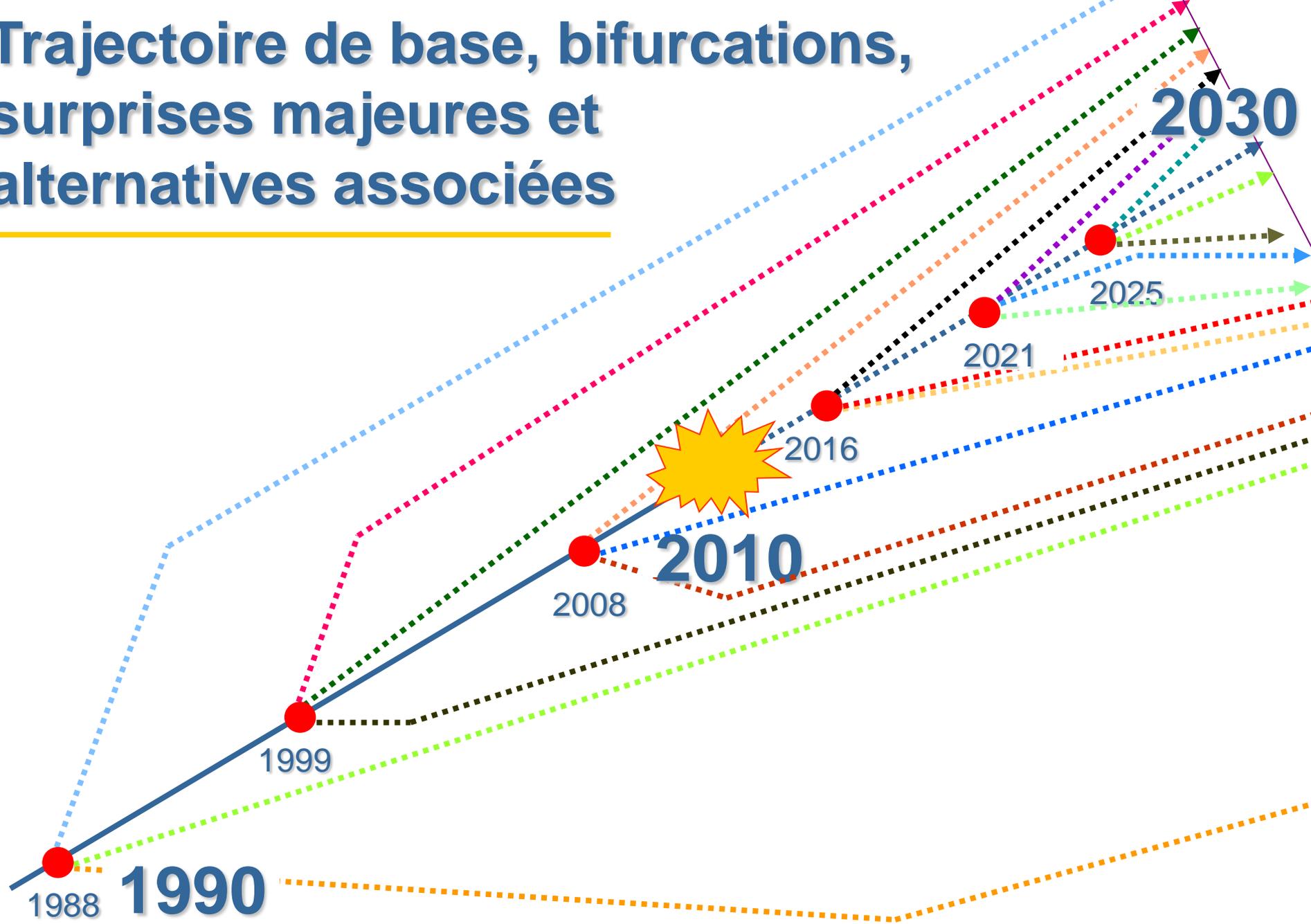
Trajectoire de base, bifurcations et alternatives associées



Trajectoire de base, bifurcations et alternatives associées



Trajectoire de base, bifurcations, surprises majeures et alternatives associées



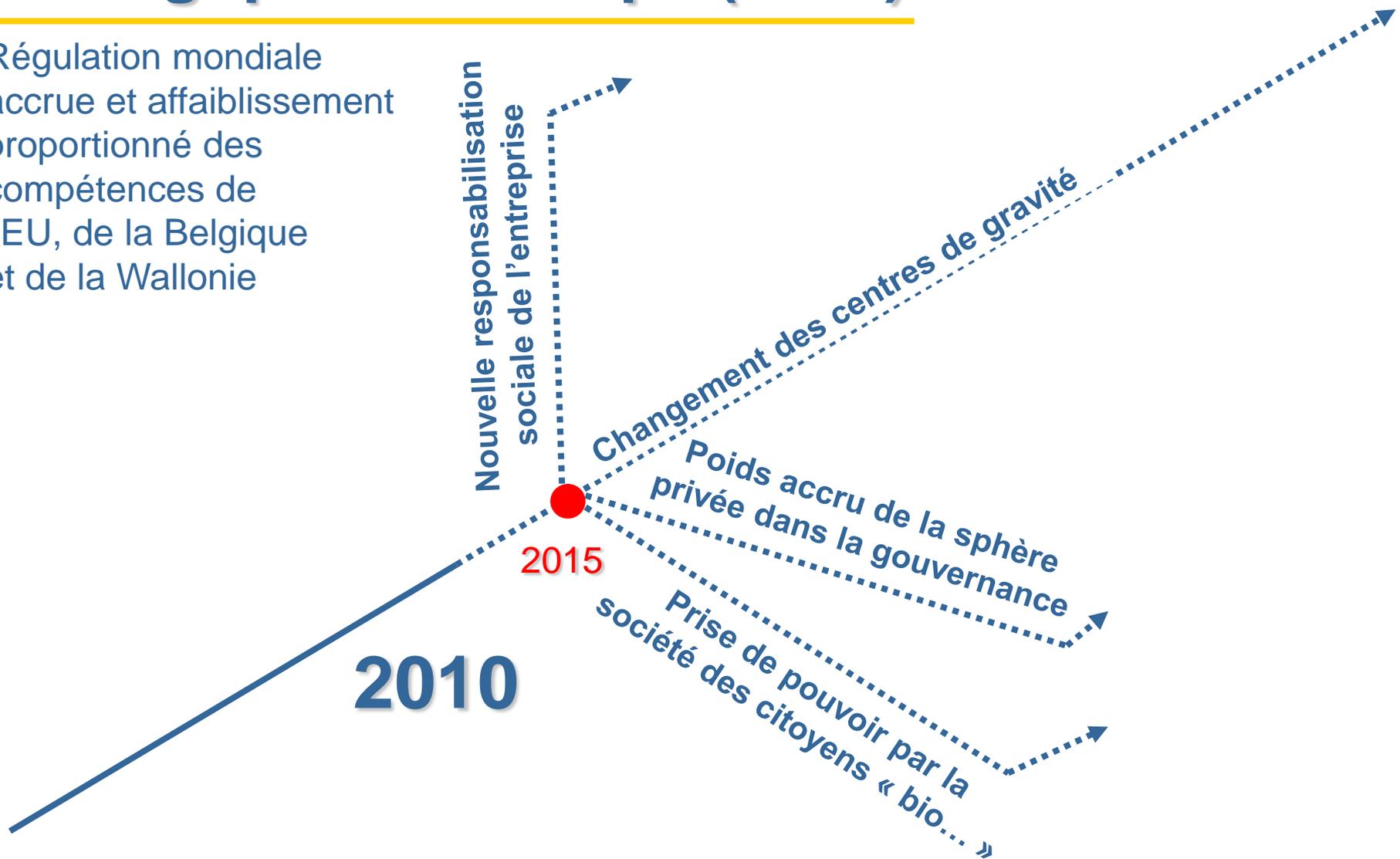
Surprise majeure (Wildcard)

Événement inattendu, surprenant, peu probable, qui peut avoir des effets considérables s'il survient.



Rééquilibrage politique entre la Wallonie, la Belgique et l'Europe (2015) 2030

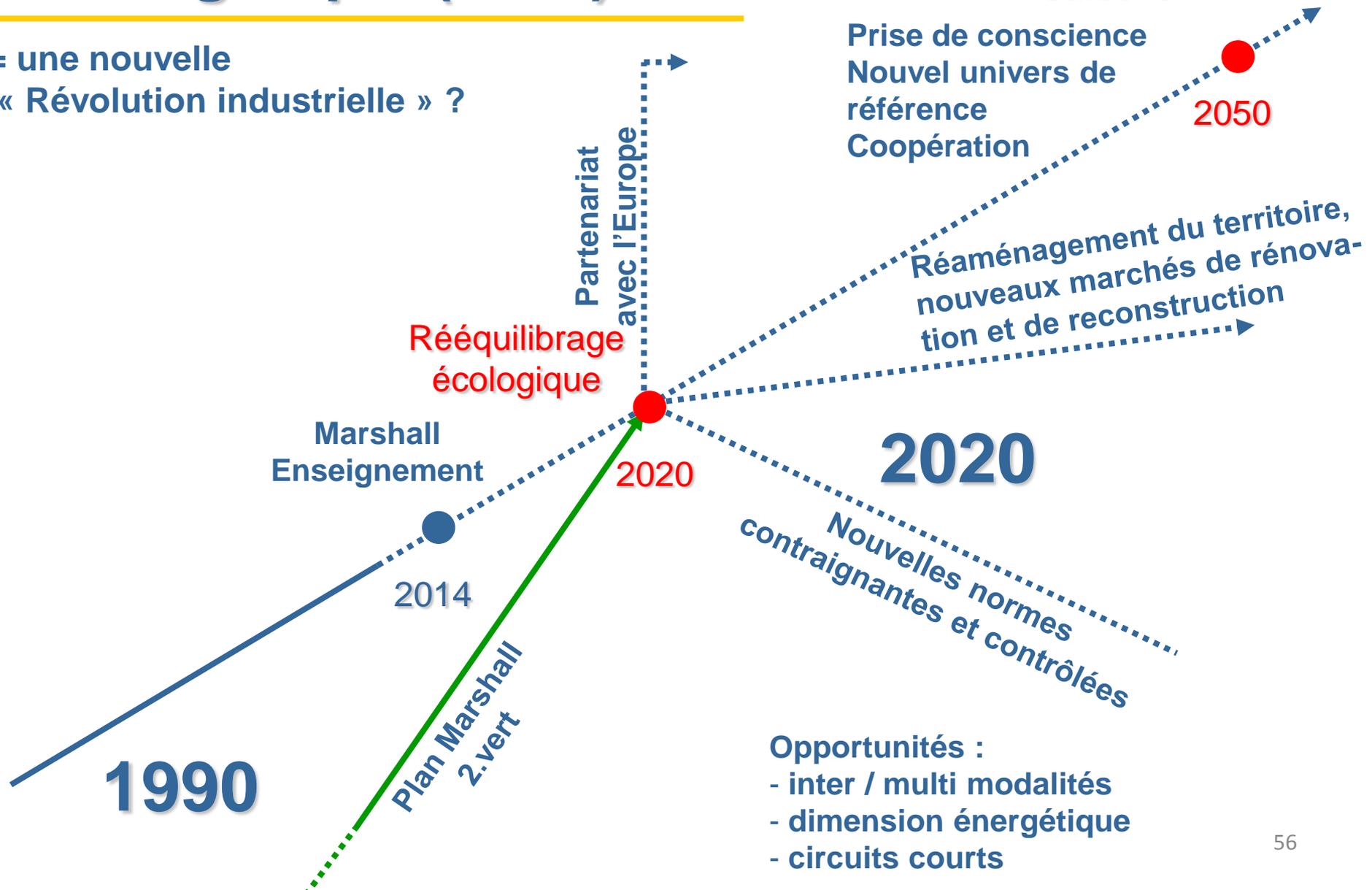
Régulation mondiale accrue et affaiblissement proportionné des compétences de l'EU, de la Belgique et de la Wallonie



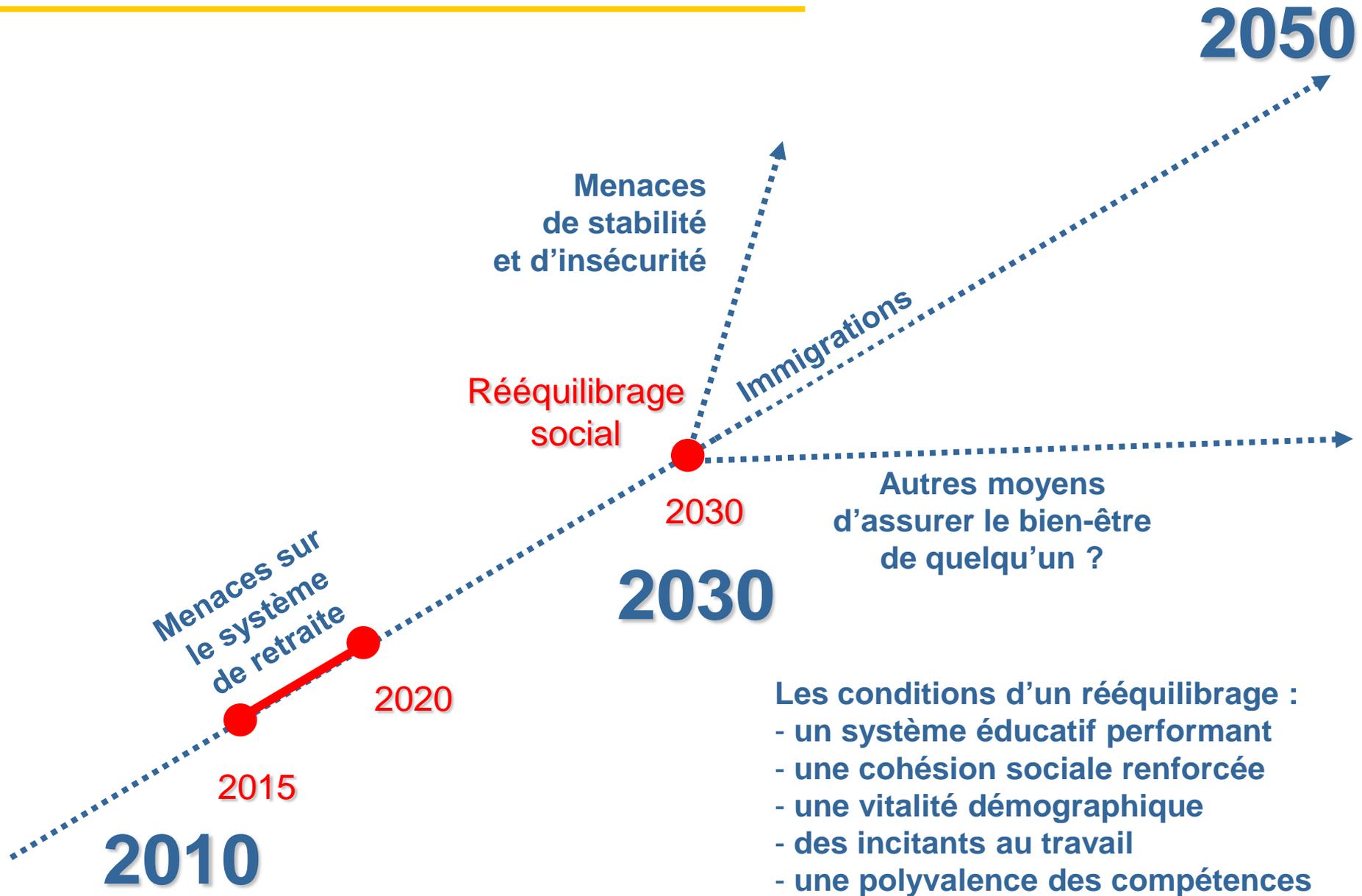
Rééquilibrage écologique et énergétique (2020)

Economie
Zéro
Carbone **2050**

= une nouvelle
« Révolution industrielle » ?



Rééquilibrage social (2030)



- Les conditions d'un rééquilibrage :
- un système éducatif performant
 - une cohésion sociale renforcée
 - une vitalité démographique
 - des incitants au travail
 - une polyvalence des compétences

Prospective Pilotage des entreprises (2010-2030)

Domaine	Prospective Pilotage des entreprises (2010-2030)			
	Trajectoire de base	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3
Nom	X	Rééquilibrage politique	Rééquilibrage écologique et énergétique	Rééquilibrage social
Datation	X	2015	2020	2030
Description	X	Rééquilibrage politique entre la Wallonie, la Belgique et l'Europe : vu la globalisation de l'économie et du marché du travail, besoin de règles supranationales (européennes et mondiales qui s'imposeront davantage aux autorités locales)	Ce rééquilibrage écologique et énergétique constitue probablement une nouvelle mutation majeure de type "Révolution industrielle" avec l'objectif d'une économie "Zéro émanation de Carbone" à l'horizon 2050	Le rééquilibrage s'inscrit directement dans la dynamique de redéfinition à long terme de la consommation et de la croissance, mise en oeuvre depuis les années 2010
Nbre d'alternatives		4	3	3

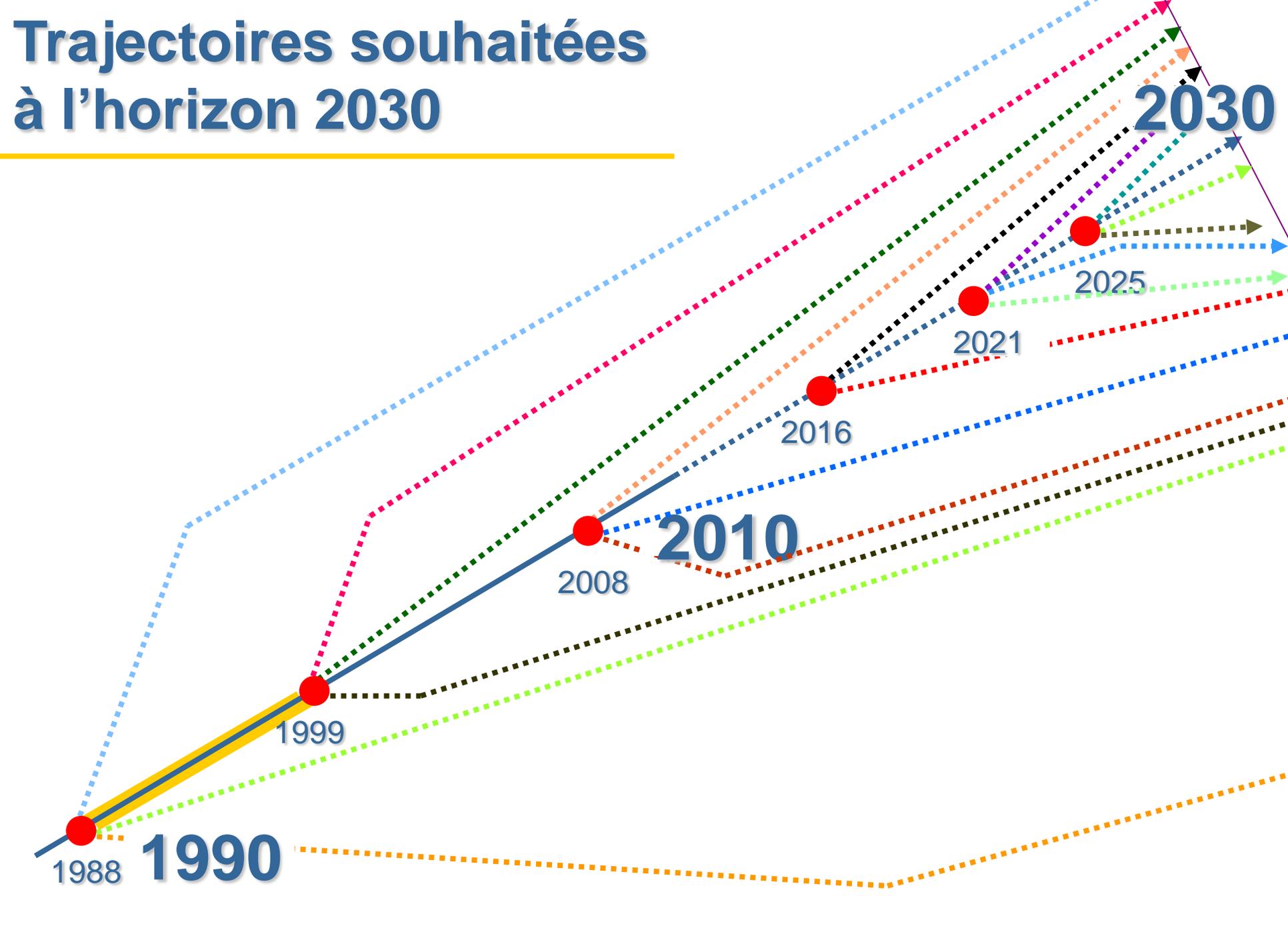
Prospective Pilotage des entreprises (2010-2030)

Domaine	Prospective Pilotage des entreprises (2010-2030)			
	Trajectoire de base	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3
Nom	X	Rééquilibrage politique	Rééquilibrage écologique et énergétique	Rééquilibrage social
Datation	X	2015	2020	2030
Noms des alternatives		<p>1. Changement des centres de gravité</p> <p>2. Nouvelle responsabilisation sociale de l'entreprise. Les entrepreneurs en réseaux et en clusters</p> <p>3. Poids accru de la sphère privée dans la gouvernance. Dans le cadre d'une régulation mondiale accrue et d'un affaiblissement proportionné des compétences de l'Europe, de la Belgique et de la Wallonie</p>	<p>1. Nouvelles normes contrôlées : il s'agit d'une vraie politique de contraintes pour atteindre les objectifs fixés (Economie zéro Carbone à 2050). Intermodalités, circuits courts, etc.</p> <p>2. Partenariat avec l'Europe pour établir des normes européennes dans les bâtiments, etc.</p> <p>3. Réaménagement du territoire, rénovation des marchés, reconstruction du bâti, etc.</p>	<p>1. Migrations l'accroissement des échanges de travailleurs entre des grands pays asiatiques et africains avec l'Europe constitue la base du rééquilibrage social</p> <p>2. Instabilités : menaces sur la stabilité et sur la sécurité. En fait, dès 2015-20, des menaces existent sur le système des retraites.</p> <p>3. Nouveau bien-être : quels sont les moyens d'assurer le bien-être de quelqu'un ?</p>

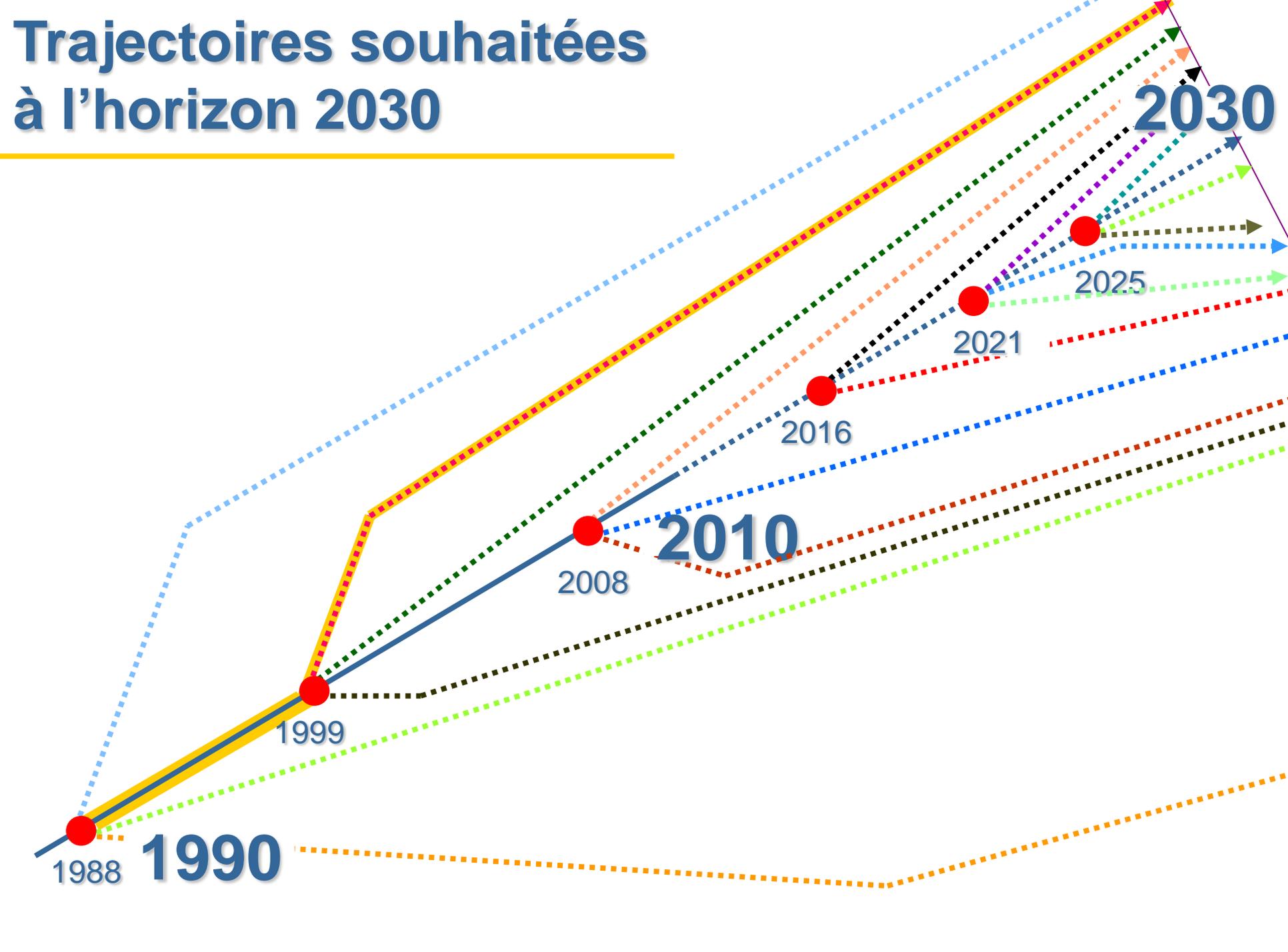
3. La stratégie (2010-2030)



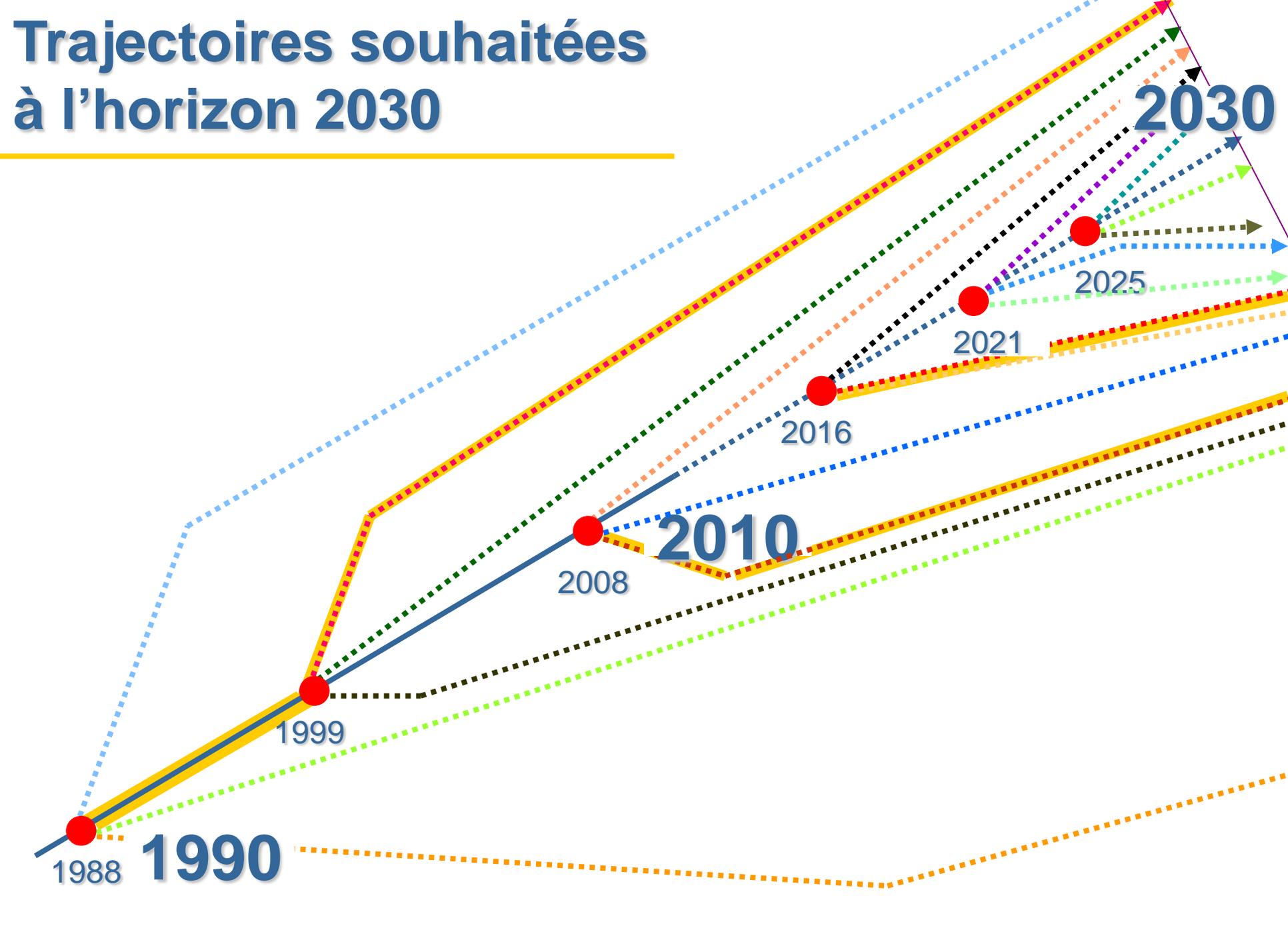
Trajectoires souhaitées à l'horizon 2030



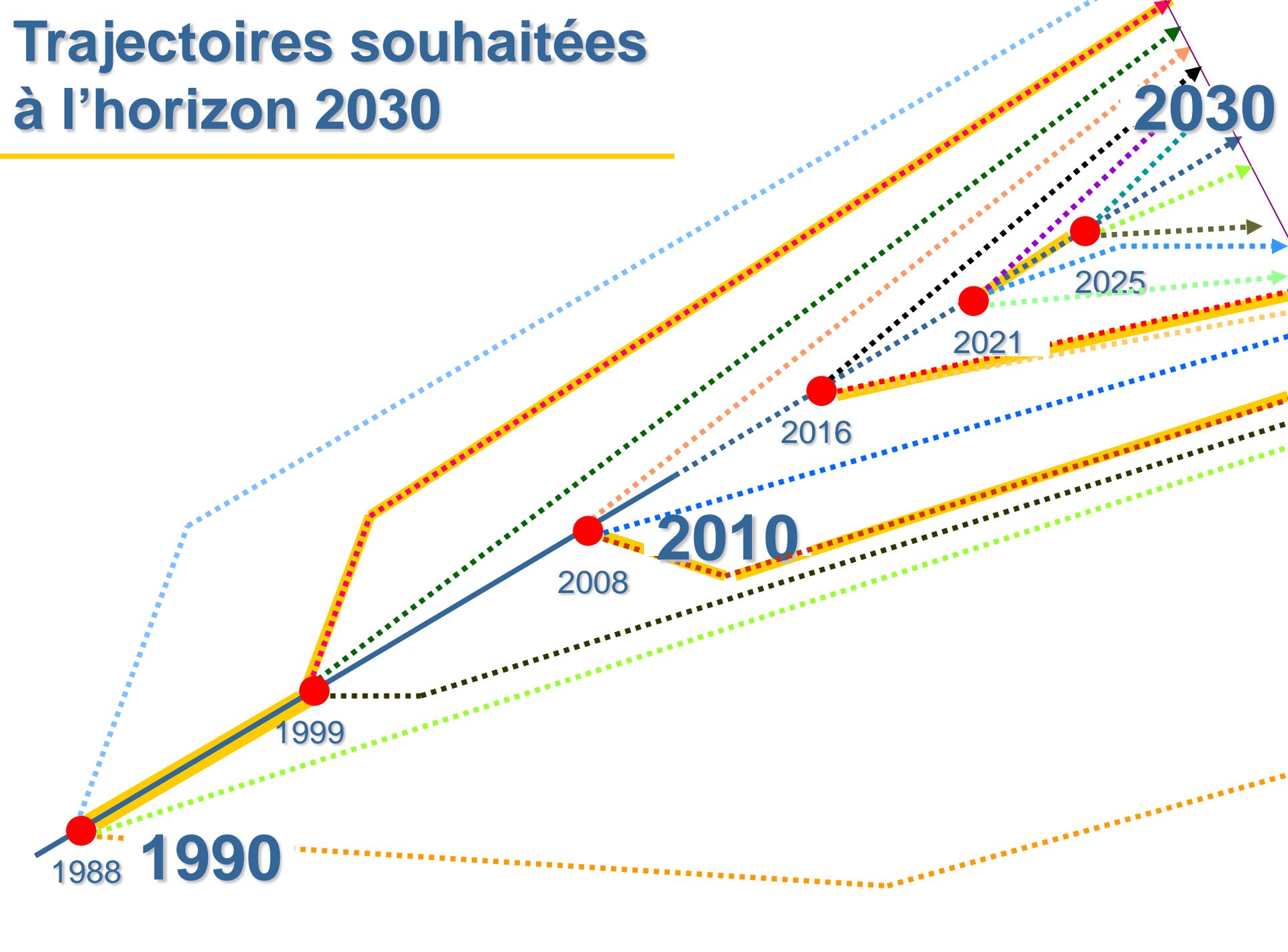
Trajectoires souhaitées à l'horizon 2030



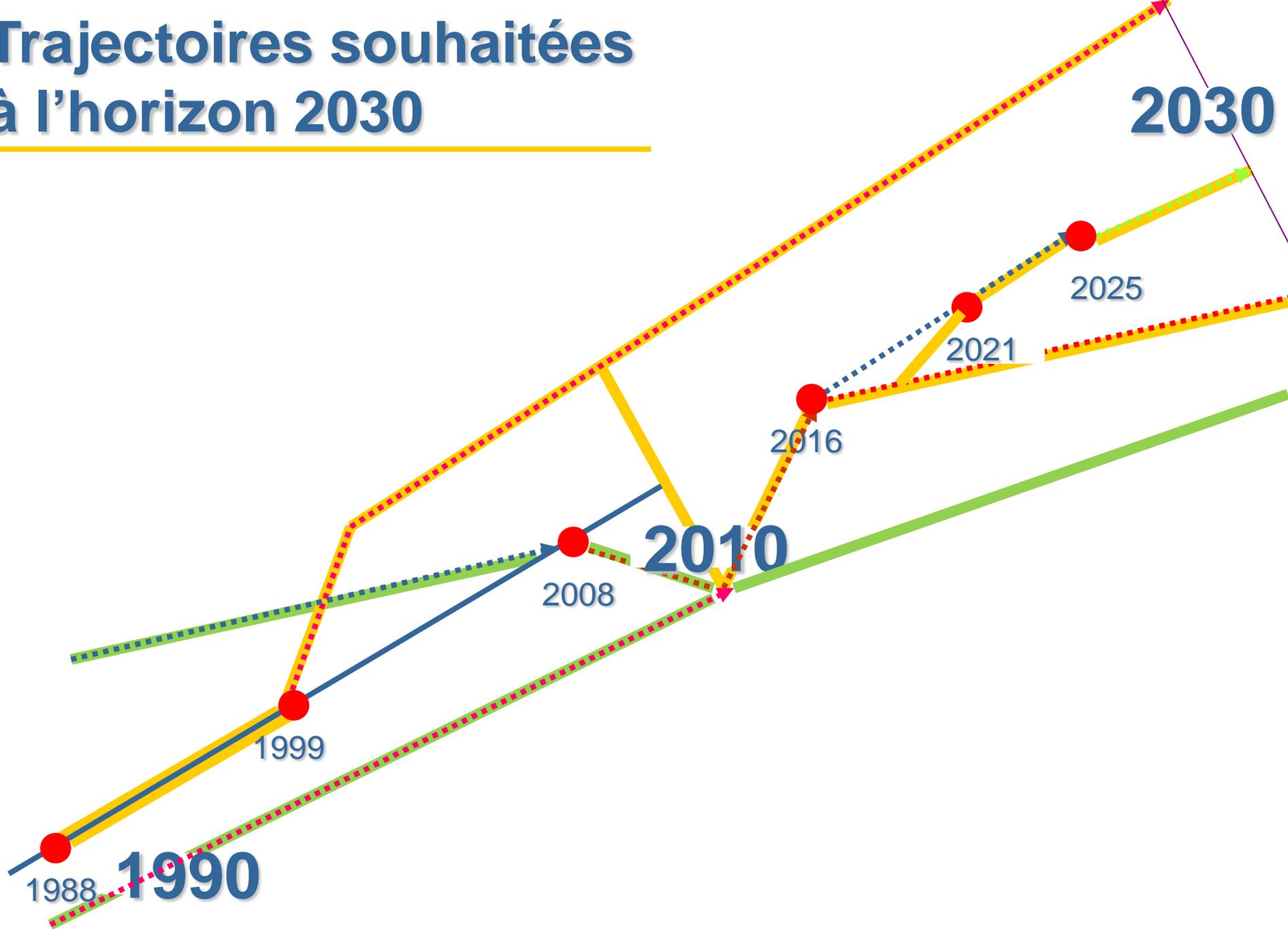
Trajectoires souhaitées à l'horizon 2030



Trajectoires souhaitées à l'horizon 2030



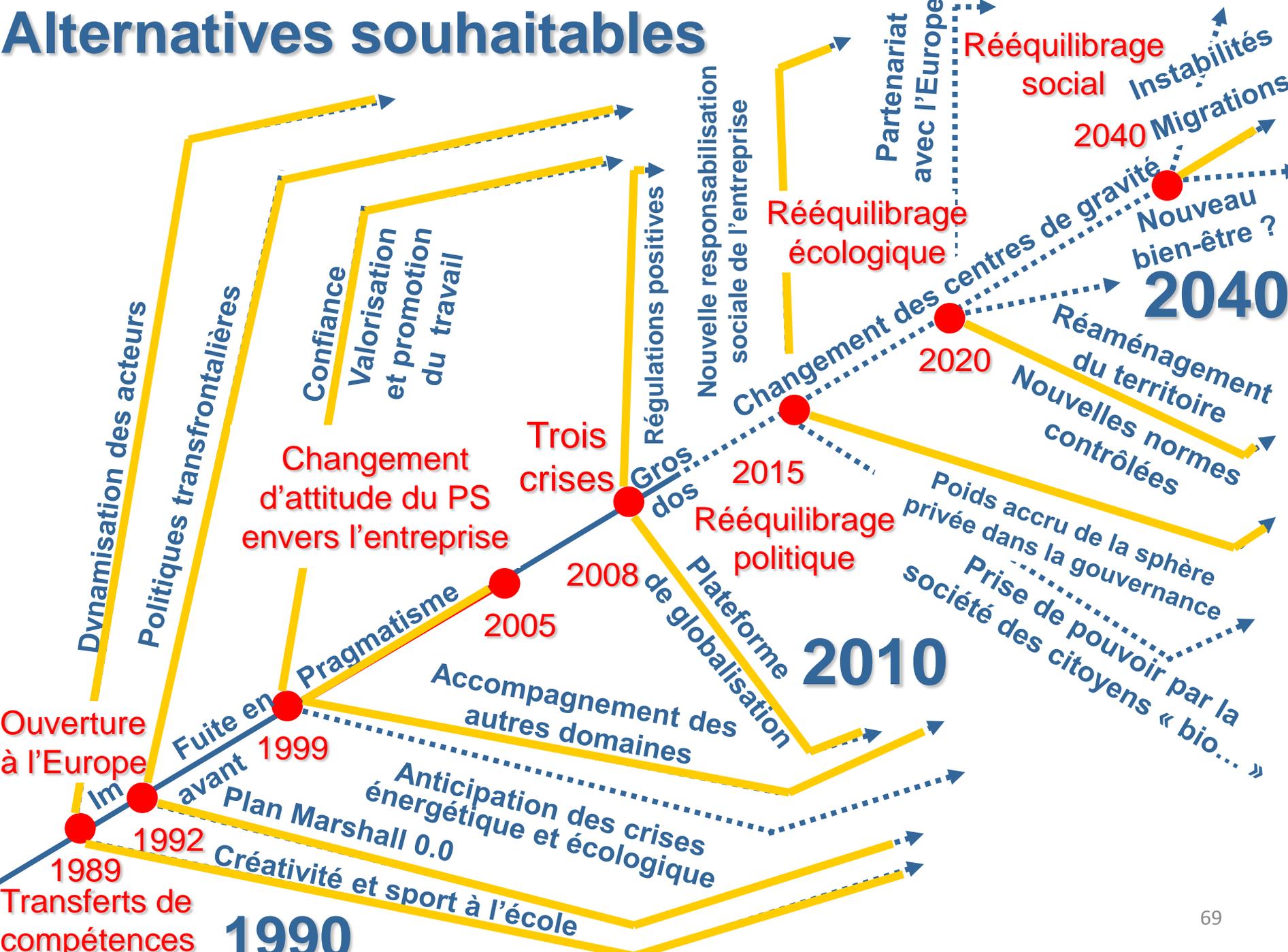
Trajectoires souhaitées à l'horizon 2030



3. La stratégie (2010-2030)

- 3.1. Sur base des trajectoires souhaitables, construisez le ou les scénario(s) stratégique(s) correspondant à votre domaine.
- 3.2. Décrivez chacune des séquences permettant d'atteindre la vision à l'horizon 2030.
- 3.3. Donnez de la crédibilité à l'ensemble en listant les actions à mener, les forces et partenariats extérieurs à mobiliser, ainsi que les budgets nécessaires pour les vingt prochaines années.

Alternatives souhaitables



Les conditions d'un rééquilibrage

	Axes stratégiques	Actions
Rééquilibrage politique	<p>Positionner la Région wallonne comme une "Région du monde" :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être proactif sur l'adaptation aux nouvelles règles mondiales ; - adopter des structures simplifiées de notre propre organisation et mettre fin aux piliers ; - ouvrir la Wallonie à la société de la connaissance, en opposition à l'idée de maintenir les vieilles structures industrielles condamnées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consensus politique le plus large possible ; - vision à long terme dans laquelle s'intègrent toutes les actions nouvelles ; - slogan mobilisateur (comme le Plan Marshall) à faire partager par la population ; - vision positive donnée au futur ; - les économies réalisées sur la suppression des piliers seront réinvesties dans des projets dynamiques et mobilisateurs.
Rééquilibrage écologique	<ul style="list-style-type: none"> - Agir positivement au lieu de subir les normes écologiques ; - Promouvoir la créativité, les best practices 	<ul style="list-style-type: none"> - Habitat : mettre dès à présent les normes les plus strictes pour toute nouvelle construction (consommation zéro). - favoriser et aider la transformation de l'industrie fortement polluante en industrie non polluante pour qu'elle reste chez nous ; - nouveau CWATUP.
Rééquilibrage social	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un "pacte social" dès à présent qui anticipe les grands mouvements démographiques prévues et prévisibles ; - modifier la législation sociale et fiscale de manière à favoriser des comportements souhaités ; - organiser l'enseignement pour faire face aux besoins du marché dans 20 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le temps de travail ; - Contrôler les aides et mettre fin aux abus - Nouvelle TVA en fonction du coût écologique des produits → priorité aux productions locales et aux moyens de production consommant peu d'énergie (analyse ex-ante de ses effets sur les entreprises du futur.⁷⁰) - Analyse des compétences du futur.

4. L'assemblage systémique (2010-2030)



Conclusions

- La prospective permet d'explorer de façon innovante des dimensions temporelles, dans le passé et dans le futur
- La linéarité de ces deux espaces peut être objet de débat, dans une dynamique ouverte et participative
- Les alternatives identifiées dans le passé – des futurs qui n'ont pas eu lieu, qui ont parfois été évoqués – restent souvent des alternatives vivaces, plausibles pour l'avenir
- le choix d'une ou de plusieurs trajectoires souhaitables peut ensuite faire l'objet d'un outil d'aide à la décision politique (cf. appel à un pacte sociétal pour la Wallonie)

Conclusions

Cette méthode comporte deux risques importants:

- elle revisite l'histoire en connaissance de cause. La critique historique est nécessaire pour ne pas faire d'une alternative passée un paradis perdu et pour évaluer l'ensemble des conséquences des choix effectués et de leurs alternatives.**
- elle est porteuse d'une lecture critique, souvent impertinente, de choix qui ont été posés par le passé et d'autres qui ne l'ont pas été. Cette même impertinence est cependant nécessaire au prospectiviste dans la lecture qu'il doit faire des futurs possibles et de leurs conséquences**

**Merci pour
votre attention !**

vancutsem.michael@institut-destree.eu



Ora-Ito, Christofle